

**EL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO COMO DETERMINANTE DE BUENAS  
PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN MULTINACIONALES.  
CASO: EY**

**José David Arevalo Calero  
Diana Rocío Rodríguez Pérez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA -  
Maestría en Finanzas Corporativas  
Bogotá D.C.  
2016**

**EL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO COMO DETERMINANTE DE BUENAS  
PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN MULTINACIONALES.  
CASO: EY**

**José David Arevalo Calero  
Diana Rocío Rodríguez Pérez**

**DIRECTORES DE TESIS  
María Andrea Trujillo Dávila  
Alexander Guzman Vasquez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administracion – CESA -  
Maestría en Finanzas Corporativas  
Bogota D.C.  
2016**

## Introducción

El Gobierno Corporativo (GC) es parte esencial de las políticas de crecimiento de las compañías, su aproximación genera un reto e inversión institucional significativa, en la que se demanda una integración corporativa a todos los niveles de la organización y adopción de buenas prácticas. Sin duda, es un factor determinante a la hora de hablar de madurez corporativa, confiabilidad y cultura organizacional, genera buena percepción dentro de los estándares internacionales y es signo de desempeño sostenible para las compañías.

Existen múltiples definiciones y publicaciones sobre gobierno corporativo, Según Shleifer y Vishny (1997) el GC se ocupa de las formas en que los proveedores de financiación a corporaciones se aseguran de obtener retorno de su inversión, teniendo en cuenta los conflictos de intereses que se pueden presentar; Por otro lado, según Tirole, J. (2001), el gobierno corporativo entre los economistas y la parte legal se refiere a defender los intereses de los accionistas; Los economistas clásicos se encargan de separar los inversionistas de la administración teniendo en cuenta que las decisiones tomadas por estos pueden perjudicar a los grupos de interés; Otra definición importante es la establecida en el Código de Mejores Prácticas Corporativas “Código País”, de la Superintendencia Financiera de Colombia, en la cual se menciona que el gobierno corporativo “debe ser entendido como el medio que en el marco de un proceso dinámico y cambiante, dote a las empresas de las herramientas necesarias para una adecuada administración y control.” (2005 Pag.2). Las multinacionales son llamadas a establecer controles y extender su gobierno a sus filiales para asegurar su buen nombre y representación en el mercado. Por tanto, es importante conceptualizar el gobierno corporativo y sus implicaciones dentro de las multinacionales teniendo en cuenta la relevancia de las decisiones que toman sus directivos.

Los directivos de las compañías esperan que sus inversiones generen rentabilidades sólidas, constantemente controlan que los objetivos estratégicos planteados se cumplan para mitigar los riesgos potenciales que pueden impactar su retorno. Ganga y Vera afirman que en el campo del Gobierno Corporativo se puede observar como un claro problema de agencia, donde el(los) dueño(s) (que denominaremos principal), debe(n) confiar la administración a un gestor, (...), con

el cual tendrán claras asimetrías de información y funciones de utilidad dispares. (2008. Pág. 97). Sin embargo, un efectivo sistema de gobierno corporativo permite que la compañía tenga la capacidad de brindar información oportuna y satisfactoria para los accionistas, velará por alinear a la compañía para enfrentarse a los constantes cambios internos o externalidades, y enterará a la junta directiva sobre el giro del negocio, lo cual, los hace más eficientes y competitivos, reduciendo la incertidumbre de desinformación que puede generar la pérdida de los activos de la compañía en los casos más críticos. Se logra mayor transparencia en la información financiera y genera mayor confianza a las personas involucradas con la misma, teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés que se verán afectados en caso de presentarse alguna anomalía. Según Tirole, J. decisiones gerenciales hacen impacto en los inversionistas, pero también ejercen efectos externos en un número de "grupos de interés" que tienen una relación innata con la compañía como empleados, clientes, proveedores, comunidades donde se ubican instalaciones de la compañía, polución potencial, y así sucesivamente. No se puede negar que tales factores externos pueden ser sustanciales (2001, pág. 3). Por ende el desempeño de una compañía multinacional puede causar efectos negativos para todas las partes involucradas, incluso para la economía local de los países en los que se encuentren sus filiales, tomando gran importancia el interés social en las políticas de gobierno corporativo.

Por ende, las compañías multinacionales deben prestar especial atención al sistema de gobierno corporativo que va a regir, se puede establecer diferentes sistemas de control interno para cada una de ellas según la complejidad del país y sus particularidades fiscales, políticas y económicas. En muchas compañías es un tema de discusión el nombramiento de representantes locales o extranjeros en cada una de sus filiales, según el estudio realizado por Du, Deloff y Jorinsen, los gerentes extranjeros que deseen participar en las diferentes tareas de la junta en la filial, necesitan nombrar directores que tengan la capacidad, conocimiento y experiencia para llevar a cabo estas tareas. Los representantes extranjeros generalmente cuentan con mayor claridad sobre los objetivos de la casa matriz, la estrategia para alcanzarlos y pueden ayudar a supervisar la filial garantizando la transparencia y los representantes locales por lo general cuentan con mayor experiencia y conocimiento útil para la gestión local y toma de decisiones en la organización (2015). La gestión deficiente o factores como la falta de medición y control de los riesgos pueden afectar a toda la organización; según Du, Deloff y Jorinsen, el uso apropiado de las juntas

subsidiarias podría ayudar a la compañía multinacional a supervisar y coordinar las actividades de cada subsidiaria, garantizar la coherencia de sus planes estratégicos con los objetivos generales de las empresas multinacionales, y facilitar el acceso a los recursos locales. (2015, Pag.179). Las juntas directivas de las filiales deben tener funciones específicas en cuanto a la arquitectura de control, el comité de auditoría y ambiente de control en general sin faltar a las normas locales y corporativas. Por este motivo encontramos complejidad en el establecimiento de sistemas estándar de gobierno corporativo cuando aumenta su alcance al pasar las fronteras y enfrentarse a escenarios empresariales diferentes, además del esfuerzo que significa ejercer control fuera de sus fronteras.

Un ambiente de control asegura transparencia en la información, competitividad en el mercado dado a las eficiencias operativas que conlleva a alinear los sistemas operativos y financieros al servicio del gobierno corporativo. Un ambiente de control débil en las compañías sugiere una estructura de gobierno corporativo deficiente, existen sistemas de control interno estándares como el planteado en COSO, el cual fue fundado para mejorar la calidad de la información financiera. Como menciona N. Swartz, COSO describe 26 principios asociados con los componentes clave de control interno, como lo son: entorno de control, evaluación de riesgo, actividades de control, comunicación e información y monitoreo. La sección 404, COSO especifica que la administración, debe basar su evaluación de la eficacia de la compañía sobre un marco de control adecuado reconocido y establecido por un organismo o grupo de control interno. (Small Firms Seek Different SOX Rules, 2006)

El propósito de este trabajo es conducir la relación que existe entre el gobierno corporativo y el ambiente de control para el caso: EY; se pretende analizar entonces, la estructura y mecanismos de control dentro de la firma multinacional de Auditoría, profundizar en sus procesos de gobierno, estructura de vigilancia, toma de decisiones, integración de políticas y grados de independencia con sus filiales, para así concluir si el ambiente de control adoptado por la compañía contribuye a un efectivo gobierno corporativo, uno que le permita prevenir riesgos reputacionales, pérdidas inesperadas o cuestionamientos debido a la ausencia de controles por parte de sus directivos. Mediante información obtenida de la compañía revisaremos los parámetros generales que su junta directiva utiliza para controlar sus filiales a nivel local y

regional, además de ellos se realizará la consulta de documentos corporativos donde encontraremos sus posiciones frente al tema.

Un aspecto relevante a considerar es que por medio de esta investigación enfocada a los resultados obtenidos en el caso EY, se tendrán luces de cómo se maneja el gobierno corporativo en las demás principales firmas auditoras, teniendo en cuenta que sus características en cuanto a tamaño, número de empleados, estructuras organizacionales y filiales, son similares. De esta manera se busca determinar cuáles son los mecanismos de gobierno corporativo que utiliza una firma de auditoría multinacional para garantizar las buenas prácticas en sus filiales. Y es que tener un gobierno corporativo exitoso es uno de los desafíos y propósitos más grandes de una compañía, exige alta inversión de tiempo y recursos. Esta solo se consolida a través del tiempo desde el punto de vista de que toda la organización debe estar alineada para actuar en sinergia con lo establecido por las políticas de gobierno que propenden por llevar a la organización a velar por el crecimiento, transparencia y buenas prácticas. Ahora bien, si a esta tarea directiva se suma la de llevar a otras geografías los esfuerzos de abrirse espacio en mercados extranjeros manteniendo los lineamientos de gobierno corporativo que se han consolidado, significa entonces fortalecer y poner a prueba sus estructuras de control.

Según la firma de auditora y consultora Deloitte en su estudio *Governance of Subsidiaries, A survey of global companies*, las filiales están creadas para atender las diferentes necesidades de las compañías que van desde la estructura corporativa, desarrollo de nuevos negocios y servicios, cumplimiento regulatorio, eficiencias fiscales y las fusiones y adquisiciones, para expandirse dentro de nuevos mercados geográficos (2013). Las empresas crecen en tamaño y diversifican sus operaciones en el mercado nacional o se expanden a los mercados extranjeros, el número de filiales tiende a incrementar y las estructuras de las compañías se vuelven más complejas. Si bien, ahora hay una definición bastante amplia y aceptable de gobierno corporativo que articula el marco del buen gobierno, cuando se trata de gobernar de filiales, las empresas se enfrentan a una variedad de desafíos. ¿Cómo extender las prácticas y políticas de gobierno corporativo hacia abajo a las filiales? y ¿qué estructura de gobierno de la filial podría ser la más apropiada y la que mejor contribuya a una efectiva cadena de supervisión de la compañía?, a menudo son dos preguntas críticas planteadas en este contexto.

## CONTENIDO

### Introducción

	Pag.
1. Gobierno Corporativo en el contexto de la empresa Multinacional.....	1
2. Arquitectura de Control.....	4
2.1 Marco de Referencia COSO en la Arquitectura de Control.....	5
2.1.1 Ambiente o Entorno de control.....	6
2.1.2 Gestión de Riesgos.....	8
2.1.3 Actividades de Control.....	10
2.1.4 Información y Comunicación.....	10
2.1.5 Monitoreo.....	11
3. Comité de Auditoria e Independencia.....	12
3.1 Comité de Auditoria.....	12
3.2. Los directores y su independencia con la compañía.....	14
4. Gobierno corporativo y crisis económica – Caso Enron.....	17
5. Caso.....	20
6. Conclusion .....	37
7. Bibliografía.....	38

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pag.</b>
<b>Tabla 1. Evolución Reciente del control Interno.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 2. Segmento de Enron y rendimiento de la bolsa de 1993 al año 2000.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 3. Ingresos globales consolidados EY 2009-2016, por regiones (en billones de U.S. dólares).....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 4. Elementos de la Eficacia del Directorio Ejecutivo y lo que se está evaluando.....</b>	<b>36</b>

## INDICE DE GRAFICAS

<b>Grafica 1 - Cuota de Mercado de firmas auditoras en la Unión Europea.....</b>	<b>21</b>
<b>Grafica 2 - Estructura Global EY.....</b>	<b>23</b>
<b>Grafica 3 - Estructuras de Gobierno Corporativo.....</b>	<b>27</b>



## **1. Gobierno Corporativo en el contexto de la empresa Multinacional.**

El Gobierno Corporativo consiste en equilibrar las cargas entre los diferentes grupos de interés que hacen parte de las compañías como accionistas, administradores y actores externos como el gobierno y auditores externos. El Gobierno Corporativo se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y exigir la rendición cuentas por parte de la administración de dichos recursos, según Trujillo, M. Guzman, A.

“las prácticas de gobierno corporativo pretenden mitigar los conflictos de intereses y potenciar el impacto positivo que genera la empresa para las diferentes partes relacionadas con la misma. En los últimos años el segundo enfoque ha sido ampliamente adoptado y es soportado por los lineamientos de buen gobierno promulgados por los diferentes organismos multilaterales.”  
(Juntas Directivas en el Desarrollo del Gobierno Corporativo. 2015)

Esto con el fin de proteger los intereses particulares y sociales de prácticas inadecuadas como las que se han presentado en la historia empresarial generando importantes crisis económicas en países como Estados Unidos, por lo cual, en 1999 surge la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) la cual desarrolló los principios de referencia internacional, siendo adoptados por el Financial Stability Board's (FSB), el Banco Mundial para implementación en más de 60 países alrededor del mundo y han servido como base en las directrices de Gobierno Corporativo de bancos, aseguradoras, Fondos de pensiones del gobierno como una referencia para la reforma en los países de manera individual.

De acuerdo a los principios desarrollados por la OCDE, se busca establecer las directrices y lineamientos de revisión para el cumplimiento de las estrategias corporativas, la supervisión de las adquisiciones corporativas y desinversiones, y garantizar la integridad de la empresa en los sistemas de contabilidad, información financiera y no financiera. Estos son los objetivos mencionados en el principio de responsabilidades de la junta directiva que son relevantes a la hora de controlar las filiales o subsidiarias de otros países con el fin de mitigar tanto riesgos reputacionales como riesgos relacionados a la operación del negocio y daños a la imagen de la multinacional globalmente. Para la OCDE los principios que se definen como marco de referencia para el gobierno corporativo, están destinados a soportar a los desarrolladores de

políticas corporativas en la evaluación a profundidad y mejora de los estándares legales, regulatorios y los referentes institucionales, también a soportar la eficiencia económica, el crecimiento sustentable y la estabilidad financiera. (G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015). Paralelamente el Gobierno Corporativo para las multinacionales exige que el principio de divulgación y transparencia, definidos por la OCDE, se de en un ambiente controlado, en el que la constante auditoría a sus subsidiarias asegure que se mantenga el cumplimiento de los objetivos de plena información trazados globalmente, en tanto, se conozcan los resultados financieros y no financieros de sus filiales de manera oportuna.

Por este motivo, establecer un sistema de gobierno corporativo se hace mucho más complejo cuando se trata de compañías multinacionales con múltiples sedes y se deben analizar temas como los conflictos de interés en cada uno de los países donde tienen representación. De acuerdo a Villalonga, Amit, Trujillo y Guzman (2014), existen cuatro tipos de conflictos de intereses entre: (i) los accionistas y gerentes; (ii) los accionistas de control y los accionistas minoritarios; (iii) los accionistas y acreedores; (iv) los accionistas de la familia y los de fuera de la familia. Por consiguiente se deben asegurar de se establezcan los controles necesarios para que por ejemplo: los directivos no cometan fraudes en la compañía, las inversiones que se realicen estén evaluadas y aprobadas por un comité de expertos, el dinero de los inversionistas no sea robado por ningún tercero y se asegure a los inversionistas que van a obtener un retorno de su inversión. Según Abudallah, Murad y Hasan (2015), el control de costes y la gestión empresarial deben operar de manera pragmática con el fin de mejorar las capacidades de eficiencia y de acogida de la organización y al mismo tiempo proteger los intereses de todas las partes interesadas. (Journal Of Developing Areas, 49(2), 397-405.) .Uno de los aspectos más relevantes a considerar es el de los incentivos para los directivos de la compañía, muchos directivos piensan que los incentivos ofrecidos no se ajustan al alto nivel de responsabilidad y esto afecta en las decisiones que toman pensando en su bienestar personal o por miedo a perder su empleo por falta de resultados, de acuerdo a Tirole (2001) las corporaciones deben tender a promover el crecimiento, longevidad y una relación de empleo seguro, con la rentabilidad siendo más un instrumento que el objetivo final. Por otro lado, debido a la presión a los directivos por parte de los grupos de interés este puede tener posiciones diferentes a las de los inversionistas y actuar de acuerdo a su forma de pensar sin que necesariamente este errado en sus decisiones, por ejemplo según Villalonga,

Amit, Trujillo y Guzman, cuando la Propiedad se Concentra en uno o un pequeño grupo de propietarios, los propietarios tendrán la influencia y los incentivos para controlar al menos al gerente para que él/ella no se desvíe demasiado de los objetivos principales. (2014). Por ende cuando hablamos de multinacionales se debe tener en cuenta que los inversionistas son por lo general varios y en muchas ocasiones no tienen contacto directo con los representantes de cada país, por lo cual, debemos tener presente que en el contexto de la globalización es imperativo estudiar el caso del gobierno de las filiales, debido a que el mundo de hoy, exige mayor transparencia corporativa y romper fronteras. Los inversionistas quieren acceder a información más precisa y relevante respecto a las compañías, transacciones, mercados y riesgos, mientras que las entidades reguladoras locales buscan separadamente y algunas veces en contravía un mayor control. Entre tanto, las filiales se enfrentan a mercados interrelacionados donde son ellas las que expanden las fronteras representando sus compañías e impactando su marca corporativa. Como se presenta en nuestro caso de estudio.

Una compañía multinacional estar situada en diversos países e incluso en diferentes continentes, por lo cual, sus políticas corporativas no suelen ser suficientes y estrictas, ya que las leyes de todos los países varían y estas deben prevalecer sobre las políticas corporativas. EY, es un claro ejemplo de presencia multinacional ya que se encuentra ubicada en cuatro continentes y continuamente abre oficinas o filiales en países donde debe estudiar su contexto fiscal, político y macroeconómico para entrar en él y materializar el crecimiento geográfico o participación de mercado que buscan este tipo de compañías para fortalecer su reconocimiento, desarrollo de nuevos segmentos, entre tanto otros. A medida que crecen, su control se vuelve más complejo y se deben adaptarse a múltiples aristas en operación, impuestos y climas organizacionales y culturales pero deben mantener en lo posible, la misma línea de gobierno para todas sus oficinas. Según una encuesta realizada por la multinacional Deloitte sobre el Gobierno de las filiales (2013). En general, las políticas relacionadas con gobierno corporativo y los procedimientos se desarrollan de forma centralizada por organizaciones y están obligados a ser implementadas por todas las partes de la organización sin tener en cuenta la estructura legal de la subsidiaria. Sin embargo, en la realidad esto no se cumple a cabalidad pues depende mucho de la buena fe, la ética y la honradez de los dirigentes de cada sucursal. De acuerdo a Shleifer y Vishny (1997) el problema de agencia es un elemento esencial llamado punto de vista contractual de la firma

desarrollado por Coase (1937), Jensen y Meckling (1976), y Fama y Jensen (1983a, b). La esencia del problema de agencia es la separación entre la propiedad y el control, los inversionistas necesitan capital humano especializado para generar retornos de sus inversiones pero no tienen la seguridad de que sus fondos van a retornar y no serán expropiados o desperdiciados en proyectos poco atractivos. Las compañías con un gobierno corporativo estructurado cuentan con gran cantidad de políticas y jerarquías de aprobación que les ayudan a ejercer control sobre sus recursos a nivel interno. Otro gran problema que pueden enfrentar son las operaciones realizadas por sus funcionarios en nombre de la compañía ya que pueden verse tentados en participar en actividades poco profesionales o incluso en actividades ilícitas que pone en riesgo el nombre de la compañía a nivel mundial, el caso más conocido sobre este tipo de comportamientos a nivel internacional fue el caso de Enron (expuesto más adelante) en el cual se vio envuelta la compañía Arthur Andersen y ocasiono su cierre definitivo; Bajo la premisa que el control de las sucursales de una multinacional se complejiza en función a su tamaño, la arquitectura de control cobra mayor importancia, punto que daremos forma a continuación para abordar los órganos de gobierno que alivian los inconvenientes anteriormente expuestos..

## **2. Arquitectura de Control**

La arquitectura de control según el Código de Mejores Prácticas Corporativas es un “Concepto integral que aglutina todo lo relacionado con el ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, información y comunicación, y monitoreo.”(2014, pag.39). Su objetivo es que las empresas cuenten con una estructura organizada de políticas y procedimientos y la función de los órganos societarios (Alta Gerencia, Auditoria Interna y Junta Directiva). Además proporciona un estándar mediante el cual independientemente de su tamaño, sector u objeto social puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo valorarlos.

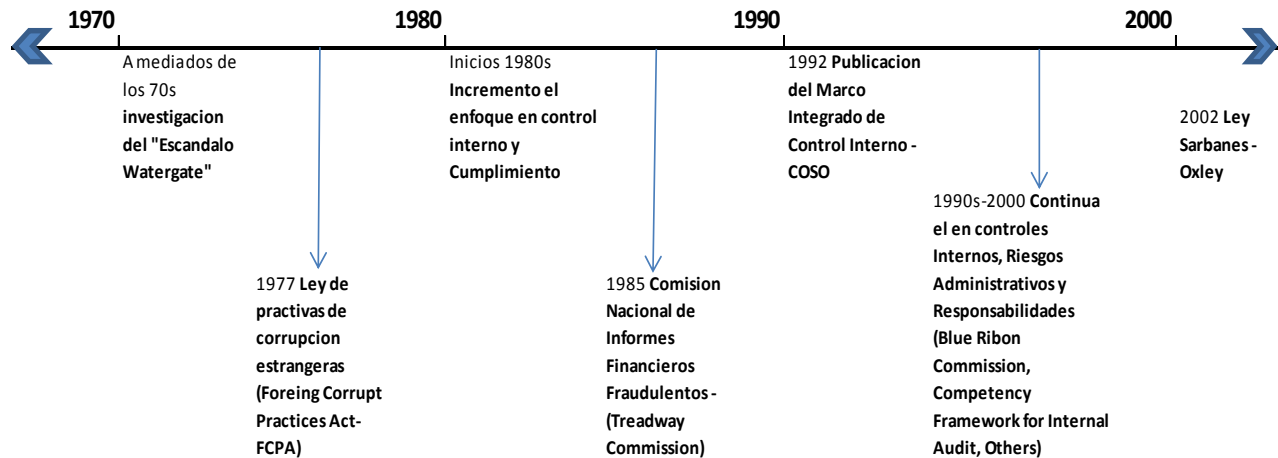
El control interno es un proceso realizado por la Junta Directiva, administradores y demás personal de la compañía, diseñado para dar una seguridad razonable mirando que se cumplan los objetivos en, tener información financiera y no financiera confiable, eficiencia y efectividad de las operaciones de la compañía y que se cumplan las leyes y regulaciones vigentes.

Se toman elementos de diferentes autores, pero principalmente se toma el hilo conductor de Vincent, M. Malcom, R. Richard, M. Tanki, F. y Spear, R. (1994). *Internal Control – Integrate Framework*, (2ª Ed.). New York: Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. Traducido por Mantilla, S. (2000). Facultad de Contaduría Pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

## 2.1 Marco de Referencia COSO en la Arquitectura de Control

El marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno es COSO es una organización voluntaria fundada para mejorar la información financiera, está patrocinada conjuntamente por la Asociación estadounidense de contabilidad, el Instituto estadounidense de Contadores Públicos, de Ejecutivos Financieros internacionales, el Instituto de Auditores Internos, y el Instituto de Contadores de Gestión. Los representantes de la SEC y de la compañía de Contabilidad Pública y la Junta de Supervisión (PCAOB) participan en la redacción de la guía, el cual fue publicado en el año 1990; La evolución de los sistemas de control interno ha sido significativa desde el primer sistema establecido en 1970 que surgió del Escándalo Watergate hasta el año 2002 con la Ley Sarbanes-Oxley mencionada anteriormente.

**Tabla 1. Evolución Reciente del control Interno**



Fuente: Control Interno como Estrategia de aprendizaje Organizacional: Modelo COSO y sus alcances en América Latina, Laski, 2006

El hecho de que exista la norma no significa que se aplique de forma correcta por parte de las corporaciones, generalmente existe gran diferencia entre lo que dicta la norma y la realidad, según Laski. El colapso del sistema bancario en Argentina hacia finales del año 2001 es una clara muestra de que, pese a que se posea en la teoría el mejor sistema o el modelo más

sofisticado, su mera existencia no logra asegurar el éxito de su aplicación. (2006, pag.13). Son evidentes los múltiples casos de corrupción al interior de las compañías, pero se tiene una tendencia a la adaptación de sistemas de control interno, cada vez hay más conciencia sobre la importancia del gobierno corporativo.

La intención del modelo COSO es tener una noción global, estandarizada y homogénea de control interno que pueda ser adaptada de la forma adecuada con una cultura administrativa con valores como la transparencia, eficiencia y la orientación a resultados. Con relación a la arquitectura de control y Mantillana, S. (2000) afirma que el informe COSO divide el control interno en cinco componentes en línea con los objetivos de la organización que deberían funcionar de forma eficiente en un buen sistema de Control Interno son el Ambiente o entorno de control, Gestión de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo.

En alusión a las revisiones de los entes de control externos, encontramos que EY, según lo comunicó su CEO en medios de comunicación, Edgar Sanchez, al ser una firma de servicios principalmente contables, fue auditada por la Junta de Supervisión (PCAOB) en el mes de julio del presente año por segunda vez desde el registro en 2004 a la Junta, y allí realizaron el control de procedimientos frente a clientes de auditoría y otros asuntos generales de la práctica, los resultados fueron satisfactorios y ratifica las buenas prácticas y calidad dentro de la firma, certifica también su idoneidad para manejar clientes SEC que quieran hacer ofertas públicas en el mercado de capitales de los Estados Unidos (21016).

### **2.1.1 Ambiente o Entorno de control**

De acuerdo a la definición de Mantillana, S. (2000) es el principal componente ya que influencia la conciencia de control en sus empleados incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia de gente en la entidad; también define la filosofía de la empresa en lo que tiene que ver con el control y la forma en la que opera la administración; la manera como organiza a las personas, asigna autoridad, responsabilidades y finalmente la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

Los **Factores del ambiente de control** varían de acuerdo a la entidad y sus características de tamaño y operación. Los principales son la **Integridad y valores éticos**, donde la entidad fija una serie de objetivos a cumplir por parte de la administración y la manera como se

logran se basan en las prioridades, juicios de valor y estilos administrativos los cuales se ven reflejados en la integridad de los administradores y sus valores éticos. La buena reputación de las compañías es muy importante y el comportamiento de sus empleados debe ir más allá del cumplimiento de la ley pero tener valores éticos en las personas muchas veces no es fácil, según Paladino, Debeljuh y Del Bosco, si no se valora la integridad como aspecto relevante para los individuos, no se puede trabajar eficazmente ni para el bien personal ni para el bien común. (2005, pag.13). Cuando no se tiene integridad hay incongruencia entre los objetivos y el resultado, entre lo esperado y lo obtenido.

La cultura corporativa está basada en una adecuada conducta ética e integridad administrativa; además la dicha cultura incluye estándares éticos y de comportamiento, la forma en la que se comunican y el constante seguimiento y refuerzo en la práctica.

Constantemente los funcionarios de las compañías son influenciados por incentivos y tentaciones ofrecidas por terceros internos y externos, aspectos como los bonos por cumplimiento de metas y desempeño, las presiones para cumplir objetivos poco probables, la falta de controles o controles poco efectivos. Según Sanchez, Baixauli y Lucas:

“Dependiendo del tipo de accionista de control, la eficacia supervisora del consejo de administración y, por ende, el diseño de la retribución del directivo puede estar más o menos vinculado con el valor de la empresa. Los datos han puesto de manifiesto que sólo cuando el accionista dominante es externo se realiza un verdadero ejercicio de una supervisión activa sobre los altos directivos, que tiene su reflejo en esquemas retributivos con una menor retribución fija y un mayor porcentaje de retribución variable vinculado a los resultados de la empresa.” (2013, Pág. 11-12).

A esta influencia ejercida por los directivos en muchas ocasiones se suma una función de auditoria interna débil sin capacidad para detectar e informar conductas no apropiadas, la falta de sanciones o sanciones insignificantes.

A pesar de los controles creados para mitigar los casos de fraude o corrupción de los empleados al interior de las compañías, nos encontramos con casos en los que, en cualquier nivel, la exposición a acciones incorrectas es alta. Según: Acharya, V., Myers C. and Rajan, R. Los empleados pueden ser una parte confiable de un mecanismo de gobierno interno solo

si tienen una participación en el futuro de la empresa. Esto requiere algunas rentas específicas de la empresa (o cuasi-rentas), que pueden venir de una cierta capacidad o los costes de dejar la empresa, tales como los costos de la casa y familia en movimiento específico de la empresa. La ausencia de tales rentas ya sea porque la gobernabilidad externa limita severamente lo que los empleados pueden apropiarse o porque los empleados son intercambiables entre las empresas, harían del gobierno interno ineficaz (The Internal Governance of Firms, 2011) por lo que los sistemas retributivos juegan un papel definitivo a la hora de mantener comprometidos a los empleados con el crecimiento constante de las compañías en pro de un beneficio mutuo, los sistemas de inclusión accionaria funcionan muy bien a la hora de controlar gastos y direccionar las compañías a procesos más eficientes y productivos.

El **Consejo de directores o Comité de auditoría**, Según Mantillana, S. (2000) el ambiente de control está influenciado por el comité de auditoría, la experiencia e independencia de los miembros que conforman dicho comité son un factor fundamental para su correcto funcionamiento. El comité debe estar en capacidad de cuestionar y vigilar las actividades de los administradores, presentar alternativas sobre la forma de actuar y actuar frente a acciones inadecuadas, el director de este comité debe ser externo como las personas que hacen parte de la Junta Directiva y deben contar con la participación del Revisor Fiscal con derecho a voz no a voto. Este comité se debe formar por un grupo significativo de personas de acuerdo al tamaño de la compañía. Para el caso de Colombia la Ley 964 de 2005 dicta las disposiciones para su conformación.

La **Estructura Organizacional**, que según la descripción de Mantillana, S. (2000) indica que la estructura organizacional de una entidad o algunas veces denominada cadena de valor, es mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean las actividades relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos basados en sus políticas. La estructura organizacional se debe desarrollar basados en las necesidades de la compañía teniendo en cuenta el tamaño y el tipo de compañía.

### **2.1.2 Gestión de riesgos**



Basados en los objetivos establecidos las compañías deben valorar los riesgos derivados de fuentes internas y externas, identificando y analizando los más relevantes que pueden intervenir en la consecución de los objetivos. Se deben establecer mecanismos para su identificación y manejo.

Se toman elementos de diferentes autores, pero principalmente se toma el hilo conductor de Vincent, M. Malcom, R. Richard, M. Tanki, F. y Spear, R. (1994). Internal Control – Integrate Framework, (2ª Ed.). New York: Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. Traducido por Mantilla, S. (2000). Facultad de Contaduría Pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Con base en la descripción detallada por Mantillana, S. (2000) Los Objetivos de la entidad deben ser definidos de forma clara y organizada detallando el tipo de objetivo que es, ya sea de operaciones, de cumplimiento o de información financiera. Es importante el conocimiento de la compañía en cuanto debilidades, fortalezas y metas por alcanzar, la misión de la compañía es utilizada como parte fundamental para definir sus objetivos.

En esta medida, los **Riesgos**, se entienden como la identificación de los riesgos es una tarea que se debe hacer de forma crítica y la administración se debe centrar en todos los niveles de la compañía y tomar las medidas necesarias para administrarlos. Según Mantillana, S. (2000) la identificación y análisis de riesgos deben realizarse de la siguiente manera:

**Identificación de riesgos** - durante el desarrollo de su objeto social la compañía se puede ver expuesta a diferentes tipos de riesgos tanto internos como externos, que pueden afectar los objetivos establecidos por la compañía alejándola significativamente de sus metas y generando brechas entre lo esperado y lo conseguido. Debe tener presente las relaciones que se tienen con socios, empleados, proveedores, clientes, entidades del gobierno, etc. y sean significativas para el resultado.

**Análisis de riesgos** - existen riesgos considerados como globales que son los externos o internos y también existen riesgos basados en el nivel de actividad, donde se da prioridad a las unidades de negocio más importantes para el desarrollo de la actividad económica de la compañía.

Para realizar un análisis de riesgos de forma adecuada se debe considerar la probabilidad de ocurrencia del evento, las acciones a tomar en caso de su ocurrencia para sobrellevar el evento y el impacto que puede tener en la operación normal del negocio entre otras.

Cabe mencionar que para el caso de gobierno corporativo es muy importante prestar especial atención al riesgo reputacional que según Beccio afirma que “El riesgo reputacional surge

cuando la forma de conducir un negocio no satisface las expectativas de los grupos de interés.”(La gestión del riesgo reputacional, 2011, pag.34) esto puede causar una imagen negativa para la compañía afectando incluso el patrimonio de los accionistas.

### 2.1.3 Actividades de control

Se toman elementos de diferentes autores, pero principalmente se toma el hilo conductor de Vincent, M. Malcom, R. Richard, M. Tanki, F. y Spear, R. (1994). Internal Control – Integrate Framework, (2ª Ed.). New York: Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. Traducido por Mantilla, S. (2000). Facultad de Contaduría Pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Consiste en las políticas y procedimientos que son establecidos para asegurarse de que se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos disminuyendo o controlando los riesgos. Este tipo de actividades generalmente son aplicadas en toda la entidad en tareas desde aprobaciones, soportes, niveles de jerarquía y reconciliaciones.

Con base en la descripción detallada por Mantillana, S. (2000) los tipos de actividades de control son diversas y varían de acuerdo al tipo de compañía, algunas de estas actividades son:

***Indicadores de desempeño*** - son los indicadores definidos por la compañía validando información relacionada con actividades operacionales y financieras, que se utilizan para medir, controlar y tomar acciones de acuerdo a los resultados.

**Controles Físicos:** estas actividades de control son muy importantes para el control de activos fijos, inventarios, títulos valores y otros que se pueden controlar de forma periódica con conteos parciales o totales.

***Segregación de responsabilidades*** - de acuerdo al nivel de cada empleado se debe determinar la actividad a realizar, con el fin de disminuir el riesgo de errores o acciones indebidas. Esta segregación aplica para los diferentes tipos de aprobaciones para pagos, documentos internos y externos, mejoramiento de procesos y demás.

***Revisiones de alto nivel*** - estas revisiones son realizadas de acuerdo al desempeño teniendo en cuenta los objetivos y medidas concretas como presupuestos, periodos anteriores, medición de los competidores e inclusive los proveedores y empleados. Esto con el fin de tomar medidas sobre estrategias comerciales, periodos de cobro o de pago y control de costos y gastos.

**Controles de sistemas de seguridad** - esto en cuanto al manejo de la información considerada confidencial para la compañía, las claves de acceso al software y los acuerdos de confidencialidad firmados por los empleados, proveedores y clientes.

#### **2.1.4 Información y Comunicación**

La información debe ser presentada de forma oportuna, confiable y de una forma que se pueda manejar fácilmente por las personas interesadas. La información que se genera financiera, operativa, interna, externa y de más debe servir para la toma de decisiones por parte de la administración y cada área de la compañía debe tener claridad sobre su papel a

Se toman elementos de diferentes autores, pero principalmente se toma el hilo conductor de Vincent, M. Malcom, R. Richad, M. Tanki, F. y Spear, R. (1994). *Internal Control – Integrate Framewok*, (2ª Ed.). New York: Committee Of Sponsoring Organizations Of TheTreadway Commission. Traducido por Mantilla, S. (2000). Facultad de Contaduría Pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

desempeñar y el efecto que tienen en el trabajo de las demás personas. Generalmente se utilizan sistemas de información cuyo término está relacionado con operaciones de compras, ventas, nómina y otras operaciones internas. Es importante contar con un buen sistema de información con ciclos claros y organizados que permitan hacer seguimiento a cada parte de proceso y al flujo de la información. De acuerdo con el Código de Mejores Prácticas Corporativas “En la sociedad se comunican hacia abajo y en horizontal la cultura, filosofía y políticas de riesgos, así como los límites de exposición aprobados, de forma que el conjunto de la organización considere los riesgos y las actividades de control en su actividad.”(2014, pag.32). Estos sistemas de comunicación pueden ser manuales o computarizados que son los que se utilizan usualmente.

#### **2.1.5 Monitoreo**

El sistema de control interno debe ser monitoreado constantemente con el fin de validar el desempeño del sistema en el tiempo. Según Mantillana, S. (2000) se puede realizar mediante acciones de monitoreo ongoing que consiste en la evaluación del sistema durante el curso de las operaciones que incluyen las actividades de administración y supervisión, estas deben tener constante evolución y estar actualizadas con las políticas de las compañías y eventos pasados también se pueden hacer evaluaciones separadas que dependen de la evaluación de riesgos realizadas anteriormente y el desarrollo del monitoreo ongiong, o utilizando las dos

formas al tiempo. Los resultados obtenidos deben ser reportados a los niveles más altos como la gerencia y la junta directiva de la compañía.

El monitoreo tiene la capacidad de asegurar que se están aplicando los controles necesarios por lo cual debe ser desempeñado por personas idóneas y con conocimiento de la compañía como el comité de auditoría, además debe cerciorarse de que se están tomando los controles y medidas necesarias. La metodología puede variar de acuerdo a las características de la compañía, existen múltiples metodologías como listas de chequeo, diagramas de flujo y técnicas cuantitativas, adicionalmente; El monitoreo debe estar a cargo de la auditoria interna que debe tener independencia con la alta gerencia y contar con el apoyo del revisor fiscal el cual debe ser completamente independiente de la compañía de acuerdo a los parámetros de selección, contratación y permanencia. De acuerdo con los parámetros generales establecidos

Se toman elementos de diferentes autores, pero principalmente se toma el hilo conductor de Vincent, M. Malcom, R. Richard, M. Tanki, F. y Spear, R. (1994). Internal Control – Integrate Framework, (2ª Ed.). New York: Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. Traducido por Mantilla, S. (2000). Facultad de Contaduría Pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

en COSO se contextualiza el Comité de Auditoria y la relevancia que tiene descrita en el siguiente capítulo.

### **3. Comité de auditoría e independencia**

Se debe establecer un comité de auditoría de acuerdo a la legislación vigente y hacer el correspondiente control y seguimiento, además se debe controlar prestar atención en la independencia que deben tener los directores de la misma. Como objeto de este estudio se utilizó información relevante de algunas de las principales firmas de consultoría del mundo.

#### **3.1 Comité de auditoría**

El Comité de auditoría es una comisión interna conformada por empleados de la compañía, designados por el consejo de administracion con el fin de actuar en nombre de la junta directiva, para que se cumplan los procedimientos y objetivos establecidos de proteger los intereses de accionistas, prestar ayuda y asesoramiento al consejo y supervisar la integridad de los reportes financieros entre otros.

Las experiencias pasadas han demostrado que un pobre gobierno corporativo y la inexistencia del comité de auditoría pueden generar muchos problemas a la sociedad, según Rozas Flores, A.

“A partir de los grandes escándalos corporativos que sacudieron al mundo de los negocios, los comités de auditoría han sido objeto de una redefinición de sus funciones y responsabilidades, lo cual ha llegado hasta la inclusión de éstas en leyes, reglamentos y códigos de mejores prácticas a nivel mundial, llevando a las organizaciones a la necesidad de replantear las estructuras y prácticas de sus comités, así como el reconocer los beneficios que implican el contar con un comité preparado para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada organización.”(2008, Página web).

Al medir la relación entre el comité de auditoría y las utilidades de la compañía según el estudio realizado por Chen, Duh, Hsu y Pan, investigan si la importación del comité de auditoría de tipo anglosajón en Japón puede conducir a una convergencia de la función, además de una convergencia de la forma, de tal manera que la calidad mejora las ganancias entre las firmas japonesas que cambiaron al régimen de comisión de auditoría. (2014, pag.62) este estudio

demonstró que en el caso de Japón, que la aplicación de un comité de auditoría no se refleja sobre las Se toman elementos de diferentes autores, pero principalmente se toma el hilo conductor de Vincent, M. Malcom, R. Richad, M. Tanki, F. y Spear, R. (1994). Internal Control – Integrate Framework, (2ª Ed.). New York: Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. Traducido por Mantilla, S. (2000). Facultad de Contaduría Pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga.

utilidades de la compañía las cuales no presentaron variación con dicho comité y con otras medidas de auditoría.

Para el caso de Colombia la obligatoriedad de los comités de auditoría fue mencionada inicialmente en la Circular Externa 052 de 1998 para compañías vigiladas por la Superintendencia Bancaria, en el año 2005 se aprobó la Ley 964 obligatoria para los emisores de valores y en el año 2014 la Superintendencia Financiera de Colombia Expidió la Circular Externa 028 y la Circular Externa 029 para las entidades vigiladas por dicha superintendencia.

De acuerdo con la Ley 964 de 2005, Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional, para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones. (8 Julio 2005). En el artículo 45 Menciona que el comité de auditoría para el caso de los emisores de valores deberá contar con por lo menos tres (3) miembros de la junta directiva y sus decisiones serán tomadas por mayoría

simple. Dichos miembros deberán ser independientes y contar con experiencia para cumplir sus funciones, adicionalmente el revisor fiscal deberá hacer parte del comité de auditoría y debe asistir con derecho a voz pero no a voto. Se deben reunir por lo menos cada tres (3) meses. Entre sus funciones relevantes menciona que deberá supervisar el cumplimiento del programa de auditoria interna y velar por que la información financiera se prepare, presente y revele de acuerdo a la ley por lo cual el comité de auditoría debe validar los estados financieros antes de ser presentados a la junta directiva.

La ley Colombiana fija una serie de parámetros que se deberán cumplir para el caso de las compañías que son cobijadas por la misma y establece una directriz sobre sus funciones, periodicidad de las reuniones y las responsabilidades de los representantes legales. Tener un comité de auditoría establecido con buenas practicas, da a entender que la organización cuenta con buen gobierno corporativo lo cual genera confianza con socios, accionistas, clientes, proveedores y entidades del gobierno nacional. El nuevo Código país establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en 2014, con relación a comité de auditoría establece claramente los aspectos generales del sistema de control interno resaltando la relevancia entre el tamaño de la compañía y la capacidad del sistema de control interno, sus principios y objetivos entre los cuales se resalta el de prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, originados tanto al interior como al exterior de las organizaciones. Además menciona los elementos del sistema de control interno y las responsabilidades tanto externas como internas. Se debe aclarar que las circulares expedidas por dicha Superintendencia son de obligatoriedad para las entidades emisoras de valores, pero pueden ser aplicables a diversos tipos de compañías.

El comité de auditoría tiene una importancia significativa en el gobierno corporativo y el desempeño de la organización que se puede detallar en aspectos como, está constituido por un grupo de personas independientes de la organización y altamente calificados para desempeñar sus funciones de inspección y vigilancia. Es una pieza fundamental para el buen nombre de la compañía debido a la credibilidad y confianza que genera ante terceros. Funciona como un asesor externo que informa a la junta directiva con el fin de que se tomen medidas de forma oportuna. Su evaluación de los estados financieros mediante la revisión de las políticas contables y validación de las cifras, permite tener información financiera confiable y real. No sustituye a la

administración, por lo cual es un apoyo más para la compañía para asegurar que la organización cumpla con las leyes y regulaciones vigentes y evitar posibles conflictos de interés.

Por ultimo de acuerdo con la Ley 964 de 2005

“El comité de auditoría, en los términos que determine el Gobierno Nacional, supervisará el cumplimiento del programa de auditoría interna, el cual deberá tener en cuenta los riesgos del negocio y evaluar integralmente la totalidad de las áreas del emisor. Asimismo, velará por que la preparación, presentación y revelación de la información financiera se ajuste a lo dispuesto en la ley.” (8 Julio 2005).

Así mismo las diferentes circulares y normas expedidas por el gobierno nacional son base fundamental para la conformación del comité de auditoría.

### **3.2. Los directores y su independencia con la compañía**

En muchos documentos se habla de la independencia que deben tener los miembros de la Junta directiva “directivos” de la compañía y la importancia que esto tiene en la toma de decisiones, en algunas ocasiones dicha independencia es calificada como una virtud y en otras es calificada como una deficiencia de acuerdo a Armstrong, Core y Guay, directores independientes tienen dificultades para realizar su asesoramiento y seguimiento de los roles cuando la asimetría de la información y la transferencia de información y procesamiento de los costos son altos, por lo tanto, las empresas con alta asimetría de información optan por tener relativamente pocos directores independientes (2014, Pág. 384) cuando una compañía cuenta con un alto nivel de información es más difícil para una persona externa tener el suficiente detalle para analizar la información, adicionalmente es posible que la información suministrada por la administración de la compañía no sea confiable y oportuna. Según Armstrong, Core y Guay, además, la capacidad de los gerentes para retener información, y la dificultad con la que los directores independientes pueden obtener información, se espera que sea mayor cuando los costos de procesamiento de información son grandes. (2014, Pág. 387). En muchos estudios no se considera la administración como una amenaza para la compañía en la toma de decisiones y manipulación de información.

De acuerdo a la normatividad colombiana existen tres tipos de miembros que participan en la junta directiva, son los Miembro independiente, que legalmente deben cumplir con los requisitos establecidos en la Ley 964 de 2005. Los Miembro Ejecutivo, son los administradores,

representantes de legales de la compañía que trabajan en la misma. Los Miembro patrimoniales, son quienes no son considerados como independientes de acuerdo a la ley, pueden ser accionistas o ser nominados por un grupo de accionistas, además pueden ser personas naturales o jurídicas.

En la Junta Directiva de acuerdo a la ley 964 de 2005, debe haber mínimo un 25% de participación de miembros independientes y la sociedad podrá tomar la decisión de aumentar ese número de participantes de acuerdo al tamaño de la misma, sin embargo continua el dilema entre los directivos independientes y la administración de acuerdo a Armstrong, Core y Guay, en resumen, el efecto de un incremento requerido en la proporción de consejeros independientes en materia de transparencia corporativa y asimetría de la información es una cuestión empírica. Directores independientes requieren una mayor transparencia de gobernar con eficacia, pero los gerentes tienen incentivos para reducir la transparencia cuando son despojados formalmente de sus derechos de control. (2014, Pag.387). Finalmente la transparencia en la información suministrada es factor fundamental para la labor a realizar por el miembro independiente pero debemos tener en cuenta las recomendaciones de contar con personas idóneas y con conocimiento de la compañía en la junta directiva lo cual puede minimizar el riesgo de que la información no sea confiable, según Trujillo, M. y Guzmán, A. “un sistema de gobierno corporativo debe penalizar los directores de empresas con bajo desempeño financiero. La evidencia que hemos encontrado sugiere que en las empresas de capital cerrado con involucramiento familiar esto no sucede.” (2015). Para la legislación Colombiana hace falta incluir no solo las compañías que deben reportar información a la Superintendencia Financiera sino que sería importante hacer la inclusión para las compañías de acuerdo a su tamaño, activos y número de empleados, lo cual garantizaría la confianza en los empresarios y la implementación del gobierno corporativo en muchas compañías considerablemente importantes.

Según una encuesta realizada por la multinacional Deloitte sobre el Gobierno de las filiales, a pesar de hacer un estudio realizado a multinacionales manufactureras, los hallazgos encontrados acá, sirven como guía dentro del marco de gobierno de las grandes compañías multinacionales. La encuesta realizada a más de 53 compañías con cerca de 90 subsidiarias operando en diferentes partes del mundo, revela que al igual que las firmas auditoras, la mayoría de ellas tiene juntas directivas separadas con diversas composiciones en las que se incluye tener directores comunes



entre la casa matriz y las filiales (2013). En el caso de Ernst & Young Colombia por ejemplo, encontramos que la cabeza de su junta directiva viene de Estados Unidos, con el objetivo de asegurar las buenas prácticas en gobierno corporativo, el crecimiento financiero y la profundización en el mercado Colombiano.

Si bien no se espera que la toma de decisiones de una filial sea completamente dependiente de la casa matriz, si suele tener el consentimiento de la casa matriz, en la medida en la que los directivos deben estar alineados con la visión global del negocio, Deloitte acerca de este tema, menciona que en las decisiones de giro del negocio se conciben las organizaciones como un todo y las juntas directivas de las casas matrices intervienen en las decisiones inherentes a la filosofía de la administración, el tamaño, la estructura y la salida al mercado de valores, allí se determina que el 68% de las casas matrices invierten tiempo significativo en supervisar el negocio y los riesgos en las filiales. En el caso de gastos y planes de inversión se utilizan los niveles de aprobación que da cierta independencia a las subsidiarias pero limita la aprobación de montos altos que puedan comprometer la operación del país, elevando estas decisiones para el análisis de expectativas de la casa matriz frente riesgos, retorno y esfuerzos implícitos; Por otra parte, también menciona que el 78% de los socios líderes de Deloitte, indican que sus clientes ven el gobierno de sus filiales como diferente del local (2013). Con lo que podemos concluir que se entiende la importancia de las estructuras de control amplias que consideren capítulos dirigidos al buen gobierno de las filiales teniendo en cuenta el diseño de políticas que se ajusten al entorno de los países, los actores y el contexto cultural, fiscal y legal. En cuestión de políticas y procedimientos el estudio menciona que se desarrolla de manera central por las organizaciones y es requerida la implementación de todas las partes de la organización sin importar la estructura legal de sus países, multinacionales grandes o grupos empresariales complejos, tienden a implementar las políticas claves a través de toda la compañía de manera integral, como es el caso de las políticas de denuncia de inconsistencias y malos manejos por parte de los funcionarios. En el caso de Ernst & Young, extiende a todos sus países las políticas de anticorrupción, independencia, seguridad de la información, medición de ambiente laboral y líneas de denuncia de malos manejos, asegurando que temas sensibles que afectan la reputación de las compañías, sean abordados profesionalmente pensando en el bienestar de la marca, y evitando que ocurra nuevamente lo sucedido en el año 2002 con la firma Arthur Andersen, caso que se describe a continuación.

#### **4. Gobierno corporativo y crisis económica. Caso Enron-Arthur Andersen**

La firma Arthur Andersen (AA) fue una compañía fundada en 1913 en Estados Unidos llegando a ser una de las firmas de auditoría más importantes del mundo hasta su cierre en 2002 acusada por la justicia de los Estados Unidos de delitos como: de destruir información financiera, obstrucción a la justicia y alteración de documentos y demás faltas cometidas durante su trabajo con la compañía Enron. También se evidenciaron los errores internos en los procesos de auditoría, conflictos de interés al contratar proceso de asesoría y auditoría externa con el mismo cliente y por consiguiente los efectos que tuvo a nivel mundial los errores cometidos por una de sus sucursales, generando un gran costo reputacional, el cierre definitivo de la misma y la afectación a terceros directa e indirectamente. Según Mattessich R. el escándalo Enron hizo que muchos directivos y/o firmas de auditoría (que podrían haber tenido la “conciencia intranquila”) fueran conscientes de las potenciales responsabilidades y problemas legales. En consecuencia, se anunciaron una serie de reformulaciones de estados financieros, algunas de las cuales llevaron a más compañías al colapso. (Lecciones de Enron y Arthur Andersen Co. (2007), pp. 10).

Enron era una compañía multinacional cuyo objeto social inicialmente era la administración de gasoductos en los Estados Unidos, luego sus operaciones incluyeron administración de contratos futuros y derivados del gas natural y a la construcción, desarrollo, operación de gasoductos y plantas de energía. En la década de los 90 su crecimiento fue significativo pasando de 10 billones de dólares en activos a casi 65 billones y llegó a ser la séptima compañía del país. Pero su caída fue en menos de un mes, representando una de las mayores quiebras en la historia de los Estados Unidos. Luego de una serie de sucesos que demuestran los hechos críticos entre Agosto y Diciembre de 2001 dicen Healy y Palepu, Enron fue capaz de atraer grandes sumas de capital para financiar un modelo de negocio cuestionable, ocultar su verdadero rendimiento a través de una serie de maniobras contables y financiamiento, y el inflamiento de sus acciones a niveles insostenibles. Mientras que Enron presenta un ejemplo extremo, también es un caso de prueba útil para posibles debilidades en el sistema de mercado de capitales EE.UU. Creemos que los problemas de gobernabilidad e incentivos que surgieron en Enron también pueden surgir en muchas otras firmas y pueden afectar a la totalidad del mercado de capitales (The Journal of

economic perspectives, Vol 17, N° 2. (Spring 2003), pp. 3-26). Enron contaba con un gobierno corporativo que no fue respetado. Mediante contratos de futuros se negociaban los precios del gas bajo la modalidad “Take or paid” donde se fijaba un precio y cantidad determinada para hacerse efectiva a futuro. Una desregularización por parte del estado a mediados de los años 80 llevo a que la mayoría de las negociaciones se realizaran a precio Spot es decir en la fecha que se realizó la transacción o máximo dos días hábiles, este cambio beneficio significativamente a la compañía por ser los más grandes en el sector. Extendieron su modelo de gas natural ofreciendo comercialización de gas por internet con el servicio Enron online aumentando su capacidad para gestionar los contratos financieros que utilizaban normalmente con Swaps, Fordwars y Futuros establecidos bajo la base de un banco de gas que permitiera mitigar los riesgos para compradores y vendedores en las variaciones de los precios.

Enron mostro fuerte crecimiento diversificando su portafolio de productos a nivel nacional e internacional, entrando a nuevos negocios y convirtiéndose para el 2000 en una multinacional con significativos crecimientos y poca competencia.

**Tabla 2. Segmento de Enron y rendimiento de la bolsa de 1993 al año 2000**

(\$ millones)	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Locales: Tuberias</b>								
Ingresos	\$ 1,466	\$ 976	\$ 831	\$ 806	\$ 1,416	\$ 1,849	\$ 2,032	\$ 2,955
Utilidades*	382	403	359	570	580	637	685	732
<b>Locales: Comercio y Otros</b>								
Ingresos	\$ 6,624	\$ 6,977	\$ 7,269	\$ 10,858	\$ 16,659	\$ 23,668	\$ 28,684	\$ 77,031
Utilidades*	316	359	344	332	766	403	592	2,014
<b>Internacionales</b>								
Ingresos	\$ 914	\$ 1,380	\$ 1,334	\$ 2,027	\$ 2,945	\$ 6,013	\$ 9,936	\$ 22,898
Utilidades*	134	189	196	300	(36)	574	722	351
<b>Desempeño de las acciones</b>								
Enron	25%	5%	25%	13%	-4%	37%	56%	87%
S&P 500	7%	-2%	34%	20%	31%	27%	20%	-10%
								Comercio de contratos y crisis energetica de Calif.
Principales eventos de negocio		Apertura Teeside	Comienza comercio de electricidad	comienza la contruccion de la planta de Dabhol	Adquiere Portland General Corp	Adquiere Wssex Water in UK.	Crea enron Online	

las utilidades estan representadas luego de eliminar intereses e impuestos

Nota: La figura original fue publicada por la compañía

Fuente: The Journal of economic perspectives, Vol 17, N° 2. (Spring 2003), pp. 3-26

Una vez se presentó la quiebra de la compañía se hicieron evidentes los problemas de gobierno corporativo que tenían, según Healy y Palepu ¿Cómo podrían los problemas de Enron haber permanecido ocultos durante tanto tiempo? La mayor parte de la culpa por no reconocer los problemas de Enron se ha asignado a los auditores de la firma, Arthur Andersen, y para el "sell-side" analistas que trabajan para corretaje, banca de inversión y firmas de investigación eficaz, y vender o ponen su investigación a disposición de venta al por menor y los inversores profesionales. Sin embargo, la hipótesis de que los problemas de intermediación son más profundos que esto y afectan a cada uno de los jugadores clave que proporcionan un enlace entre los gerentes y los inversores de Enron, como se ilustra en el Anexo 3. En cuanto al suministro de información del mercado, lo que incluye la alta dirección y de Enron comité de auditoría, junto con Arthur Andersen. Por el lado de la demanda de información, que incluye gestores de fondos y los reguladores financieros, junto con analistas de ventas. Consideramos que estas partes a su vez. (The Journal of economic perspectives, Vol 17, N° 2.) (Spring 2003), pp. 12-26). Esto unido a las equivocadas interpretaciones contables y operaciones con compañías de propósito especial para manipular la información.

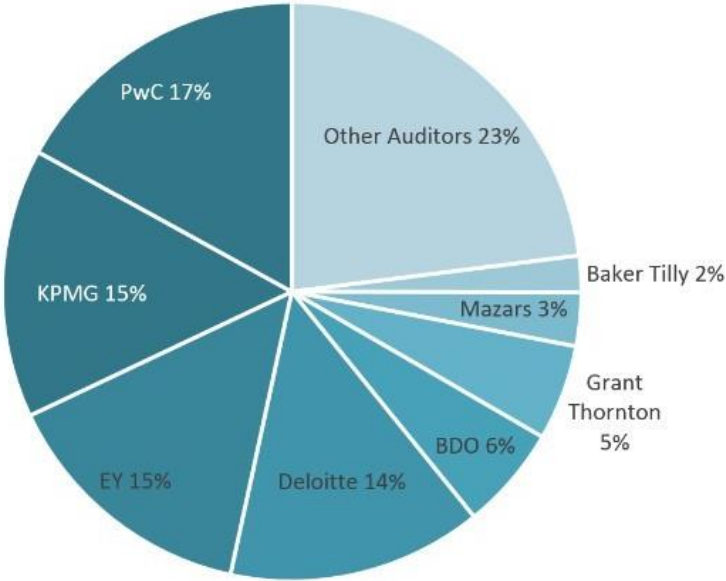
Después de la quiebra de Enron, se hizo evidente la necesidad de que las compañías revelaran su información financiera de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, y teniendo en cuenta que se perdió la confianza de muchos de los inversionistas en todo el mundo, diferentes grupos de interés como expertos, profesionales y financieros comenzaron a retomar temas para el fortalecimiento de la confianza y los problemas del gobierno corporativo en su momento; Dado lo anterior el gobierno de los Estados Unidos emitió la Ley Sarbanes-Oxley que regula las normas contables para las empresas de dicho país. Sin embargo luego de la caída de Enron se presentaron importantes quiebras como la de los bancos Bear Stearns, Washintong Mutual y Lehman Mrothers todas estas durante la crisis económica del año 2008.

Los anteriores elementos estudiados nos dan la oportunidad de entrarnos en el caso, entendiente la importancia de la cada una de sus políticas, mecanismos y organios en su ambiente de control para salvaguardar la integridad de su gobierno corporativo.

## **5. Caso**

EY es una de las firmas de auditoría y consultoría más influyentes en la historia del sector de aseguramiento y asesoría, hace parte de las denominadas “Big Four”, junto con PwC, Deloitte y KPMG; estas son firmas que se han consolidado mundialmente por su trayectoria, reputación y determinante crecimiento, las cuales, por medio de fusiones y adquisiciones desde el siglo pasado han mantenido la participación mayoritaria de la cuota de mercado de los servicios de su clase. A continuación se muestra la representación que las “Big Four” tienen en el mercado público de la Unión Europea para el 2016, en representación del similar comportamiento que muestra en términos globales, donde el 61% del mercado se lo llevan las Big Four, a pesar de las innumerables firmas pequeñas, independientes y boutique que luchan agresivamente por ampliar su participación.

**Grafica 1 - Cuota de Mercado de firmas auditoras en la Unión Europea**  
(1,175 firmas de auditoría en 5,747 compañías)

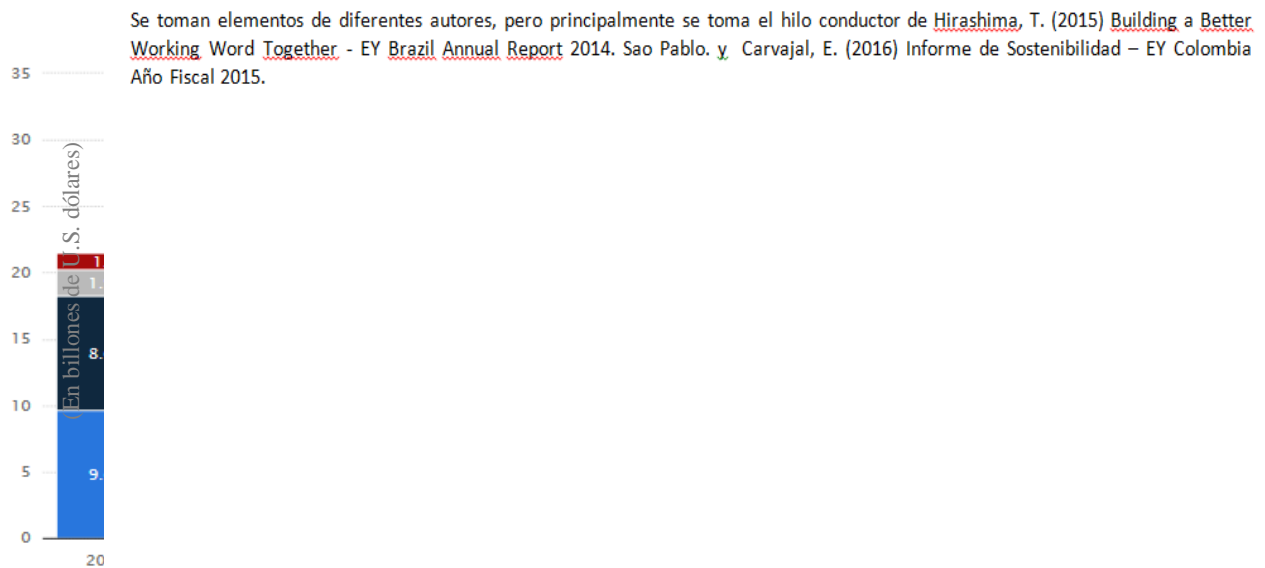


Fuente: <http://www.auditanalytics.com/blog/eu-auditor-market-share-2016/>

Según el artículo, Working for PWC, Deloitte, EY and KPMG. What's the difference? publicado en el efinancialcareers, EY al cierre del 2015, tuvo una meta de ingreso global de 28,7 billones de dólares, ubicándose en el tercer lugar, luego de PWC (USD 35,4 Bn) y Deloitte (35,2 Bn), mientras que fue la firma con mayor proyección y tasa de crecimiento en ingresos del 2014 al 2015 con 11,6% (2016). EY dentro de su estrategia de negocio, establece una visión con miras al 2020, en la que pretende ambiciosamente consolidarse como la firma más grande de las Big.Four en cuanto ingreso y cuota de mercado, siendo hasta el momento y con respecto a sus competidores, la firma más integrada en el segmento, lo que contribuye a satisfacer las demandas de servicios más eficazmente según se menciona en el EY Brasil, Anual Report 2014.

La siguiente gráfica muestra la composición de ingreso de los últimos ocho años en cada una de sus regiones, observamos que en las regiones de Américas y Asia-Pacific, el incremento en ingresos ha mantenido una tendencia alcista donde se ha producido el crecimiento de la firma mientras conserva su participación en EMEA.

**Tabla 3 – Ingresos globales consolidados EY 2009-2016, por regiones (en billones de U.S. dólares)**



Fuente: <https://www.statista.com/statistics/189213/global-revenues-of-ernst-young-by-area/>

EY actualmente tiene 212.000 empleados alrededor del mundo, con 728 oficinas basadas en más de 150 países, se organiza en 28 Regiones y cuatro áreas, donde presta servicios de auditoría, asesoría, impuestos y servicios de transacciones.

La estructura geográfica, de gobierno corporativo y operativa, esta agrupada en cuatro áreas geográficas, comenzando por Américas, compuesta por 10 regiones y 56.000 personas, EMEA (Europa, Oriente Medio, India y África), 12 regiones y 79.000 personas, Asia-Pacific, Incluye 5 regiones y 31.000 personas y, Japan, con 32 oficinas y 7.000 personas.

Las principales juntas directivas que lideran la estructura de control de los países se centralizan en Australia, Canadá, Singapur, Reino Unido y Estados Unidos, ya que son, las principales plazas de cada una de las regiones, según se afirma en el documento “Building a Better Working World Together – EY Brazil Annual Report 2014.

A continuación se podrán dimensionar la organización de la firma en el mundo, donde se especifica también la distribución por regiones de los 9.611 socios.

**Grafica** Se toman elementos de diferentes autores, pero principalmente se toma el hilo conductor de [Hirashima, T. \(2015\) Building a Better Working Word Together - EY Brazil Annual Report 2014](#). Sao Pablo. y [Carvajal, E. \(2016\) Informe de Sostenibilidad – EY Colombia Año Fiscal 2015](#).

## **Estructura Global EY**



Fuente: Informe de Sostenibilidad EY Colombia – Año Fiscal 2015

La estructura física de la firma está compuesta por firmas miembro en cada país, las cuales, son empresas jurídicamente independientes entre sí. Según la entrevista realizada a Jorge Menegassi - CEO Sur América y Brasil EY. “Desde el punto de vista de operación no somos una empresa global y desde el punto de vista legal tenemos algunas regulaciones locales y otras globales con equipos de trabajo en las dos partes.” (2016) Con una estructura dinámica, permite cierto grado autonomía y de tomar decisiones, que profundaremos más adelante, sin perder el objetivo de materializar la estrategia global y los ejes de servicio de calidad excepcional en cualquier parte del mundo.

EY, llegó a Colombia en 1963 ofreciendo servicios de auditoría externa inicialmente, en la actualidad, cuenta con cuatro oficinas (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla), con más de 1.200 profesionales locales y tres entidades legales independientes. EY Colombia se ubica como la cuarta oficina más grande en Latinoamérica, luego de Brasil, que actúa como país regional, Chile y Argentina. El resto de países de la región, son Perú, Bolivia, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Venezuela según el reporte financiero de cierre de año fiscal 2016 en Latinoamérica, “SAR

Se toman elementos de diferentes autores, pero principalmente se toma el hilo conductor de Hirashima, T. (2015) [Building a Better Working Word Together](#) - EY Brazil Annual Report 2014. Sao Pablo. y Carvajal, E. (2016) Informe de Sostenibilidad – EY Colombia Año Fiscal 2015.



Finance FY16”.

En 2015, por primera vez EY Colombia lanzó su Informe de Sostenibilidad en Colombia – GRI, en el que se ratifica a los grupos de interés el compromiso por mantenerse en línea con las expectativas y necesidades de los que rodea la firma, refiriéndose a sus grupos de interés y prometiendo un trabajo continuo por la sostenibilidad y buenos resultados de la firma que al cierre del año fiscal 2015 crecieron en más del 20%.

La toma de decisiones a nivel local está a cargo de la Junta directiva de socios, conformada por los 37 socios y 10 directores ejecutivos y el Comité Operacional, conformado por 10 personas, que incluyen los líderes de las cinco líneas de servicio y los cinco líderes de CBS/soporte (Country Manager Partner, Country Operative Officer y directores de Talento Humano, Legal y Finanzas).

Los servicios prestados por la firma se dividen en cinco líneas, en primer lugar, **Aseguramiento/Auditoría**, el cual ha sido el negocio principal de las Big Four y acompaña los esfuerzos de las compañías por proveer la mayor credibilidad y transparencia a sus resultados financieros, ofrece soporte y una perspectiva robusta para intervenir en los comités de auditoría y asuntos contables de sus clientes, relevantes para la toma de decisiones. Sus principales líneas de negocio o servicios son Auditoría externa, FAAS (Servicios de Asesoría en Contabilidad Financiera, IFRS y NIIF), FIDS (Servicios de Investigación de Fraudes y Disputas), CCaSS (Servicios en Sostenibilidad y Cambio Climático).

La línea de **Impuestos**, soporta el cumplimiento de las normas fiscales de las compañías en el país, asesora a sus clientes en el entorno normativo cambiante, garantiza el apropiado reporte de información a las autoridades y los ayuda a administrar las obligaciones tributarias de manera responsable, mediante procesos de planeación, contabilización y control. Los principales servicios son los servicios de asesoría y cumplimiento tributario, Precios de Transferencia, Legal, Capital Humano, ACR/GCR (Reporte y cumplimiento Global), Controversia y Litigio Tributario, Servicios de Impuestos Internacionales y Aduanas y Comercio Exterior.

**Asesoría**, el tercer servicio de la firma enfocado a soportar a las compañías en entornos cambiantes, ayudándolos a enfrentar impactos y capitalizar oportunidades para crecer, optimizar y proteger sus negocios mitigando los riesgos a los que están expuestos. Los servicios

Se toman elementos de diferentes autores, pero principalmente se toma el hilo conductor de [Hirashima, T. \(2015\) Building a Better Working Word Together - EY Brazil Annual Report 2014](#). Sao Pablo. y [Carvajal, E. \(2016\) Informe de Sostenibilidad – EY Colombia Año Fiscal 2015](#).

especializados que presta son, la gestión de riesgo, mejoramiento del desempeño, TI/tecnología. En la dinámica de especializar sus servicios, nace una cuarta línea de negocios de Asesoría enfocada al sector Financiero (**FSO**), atendiendo la industria de servicios financieros (Banca, Seguros y Mercado de Capitales) en su complejo ámbito regulado, brindando acompañamiento en la Gestión de riesgos, mejoramiento de desempeño y TI. Y por último, la quinta línea de servicios de la firma es la asesoría en **Transacciones**, en la cual se acompaña a compañías e inversionistas a lograr sus procesos de fusión, adquisición, alianzas estratégicas, desinversión, contribución de capital o colocación de acciones en el mercado o reestructuración, valoración de empresas, ente otros servicios especializados relacionados a la banca de inversión.

Dentro de los lineamientos de gobierno corporativo, la firma está orientada a promover la rendición de cuentas transparente a todos los grupos de interés mediante estado de resultados, reportes de gestión y sostenibilidad. Encontramos que la firma consultora cree en la independencia y los comités de auditoría de gobierno efectivos para contribuir a la confianza del buen funcionamiento de las compañías, posición que lleva al interior de la firma, debido a que las juntas directivas de los países con operaciones maduras son cada vez más independientes y alineados a las políticas de gobierno que vienen de la junta directiva global. Según la entrevista realizada a Jorge Menegassi - CEO Sur América y Brasil EY. “Las estrategias están definidas a nivel global, las metas de crecimiento y objetivos de la organización a nivel general y se adaptan a cada país para su correspondiente ejecución local de acuerdo a los parámetros legales y requerimientos de cada país” (2016) Así que, el involucramiento de las juntas directivas baja en cascada, de la global a la regional y de la regional a cada uno de los países en operación. Estas son marcadas para alinear políticas estratégicas locales a estándares globales de buena conducta, definición de metas de crecimiento anual, implementación de tecnología e inversión a manera de mandato para los países pequeños y va dando mayor espacio a los países maduros para alinearse naturalmente a las definiciones de EYG (EY Global). Según la entrevista realizada a Jorge Menegassi - CEO Sur América y Brasil EY.

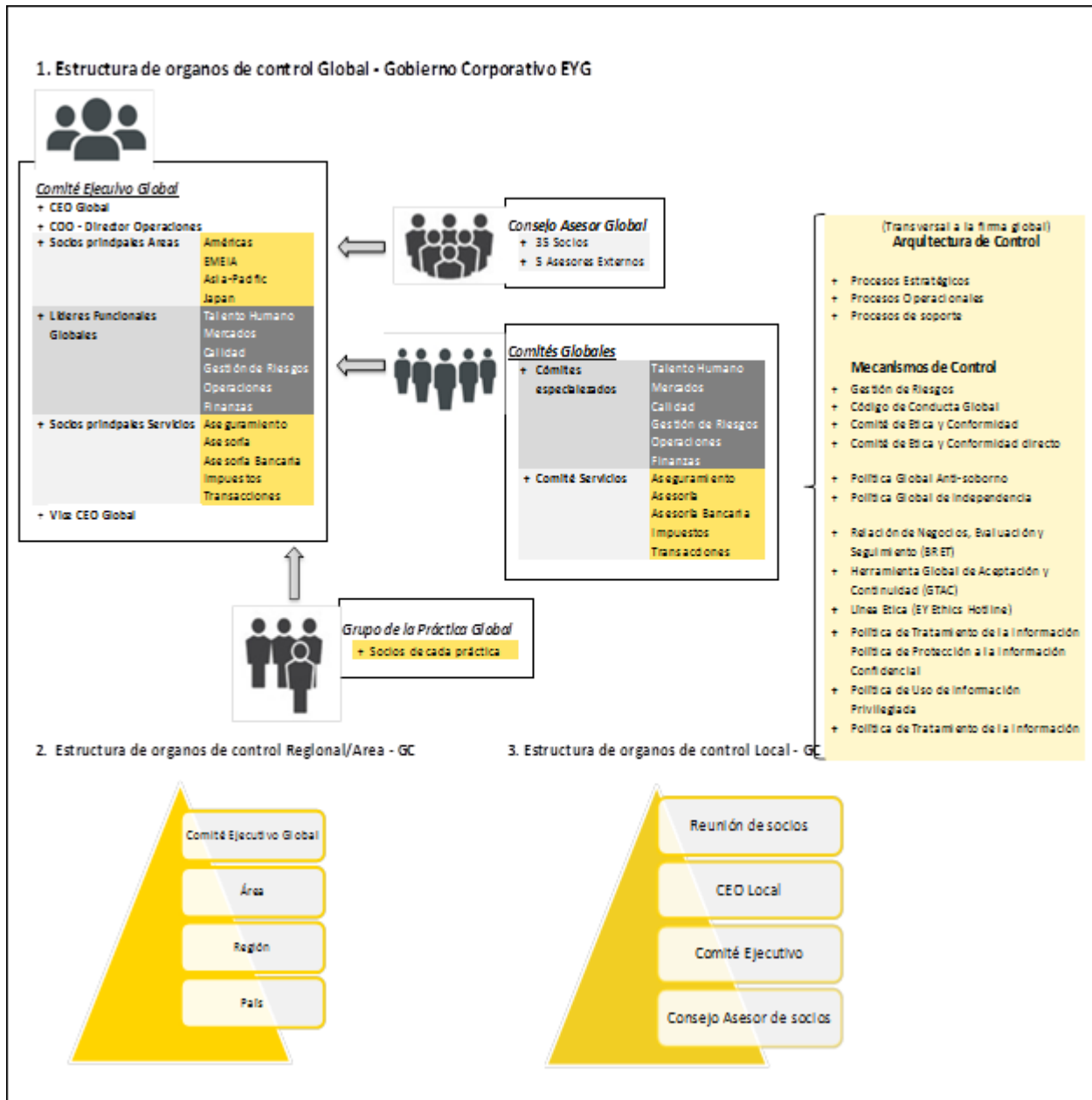
“Los países deben ser fuertes porque pueden tomar muchas decisiones a nivel local y están sometidos a la supervisión corporativa por medio de auditorías internas a nivel de región y a nivel de país en temas como presupuesto, metas por país, región y las metas exigidas a nivel global;

(...) Cuando se requiere abrir una nueva oficina en un país se debe evaluar el business case y riesgo país” (2016).

Estos comités de auditoría interna también están diseñados desde el punto de vista operativo, para certificar y garantizar las buenas prácticas tanto relacionadas con la calidad, profundidad y alcance de los servicios prestados, así como acreditar el uso de las políticas de aceptación de clientes, seguridad de la información y demás, que no son más que controles para ampliar en años la licencia de operación de estas filiales demostrando que no están expuestas ante cualquier tipo de riesgos, con especial enfoque en el riesgo reputacional. Estos comités refuerzan el compromiso de los empleados con fortalecer la figura de control y transmite confianza para discernir a favor y en representación de la firma de la mejor manera.

Las disposiciones globales incluyen comités y organismos que apoyan el proceso de toma de decisiones, están formados por representantes de la dirección ejecutiva y ejecutivos independientes (INEs, por sus siglas en Inglés) de acuerdo a la exigencia del Código de Gobierno Corporativo de las sociedades de auditoría del Reino Unido, y el cual, se extendió a todas las otras firmas con el fin de ser implementadas en los países en los que operan. De acuerdo con ello, la organización refuerza la integración entre operaciones y gobierno local y favorece la inclusión de perspectivas y visiones externas, que son fundamentales para garantizar la diversidad de opinión y la transparencia en el proceso de toma de decisiones.

**Gráfica 3 – Estructuras de Gobierno Corporativo en EY.**



Fuente: Elaboración propia basados en la estructura de GC de la compañía

A continuación mencionaremos los comités, consejos y mecanismos de control que son relevantes en el gobierno corporativo que desarrolla la firma, estos detallan las estructuras de GC de la gráfica 3:

**Comité Ejecutivo Global** – Este comité reúne a los líderes de las funciones, los servicios de EY, geografías. Está presidido por el Presidente y CEO de Global EY (EYG) e incluye su Director de

Operaciones (COO); los socios gestores de las Américas, EMEA (Europa, Oriente Medio, India y África), las regiones de Asia y el Pacífico y Japón; los líderes funcionales globales (los socios gestores globales del talento del equipo, Mercados, Calidad y Gestión de Riesgos y Operaciones y Finanzas); los vicepresidentes de la línea de servicio global (Assurance, Advisory, Corporate and Financial Advisory, Transactions and TAX) así como el Vicepresidente Global - Política Pública. Incluye un representante de las prácticas de mercados emergentes. Se compone de 19 miembros.

**Consejo Asesor Global** – Es el principal órgano asesor de la organización mundial. Se compone de una serie de profesionales de nivel socio-miembros de la firma (en adelante, los socios) a partir de cuatro áreas geográficas e INEs. El Consejo Asesor Global aconseja a EYG y EY sobre las políticas, estrategias y los aspectos de interés público de su proceso de toma de decisiones. Se requiere la aprobación del Consejo Asesor Global para una serie de cuestiones importantes que podrían afectar cualquier dimensión de EY. Se compone de un total de 40 miembros (35 interna y externa 5).

**Comités Globales** – Presidido por los miembros del comité global ejecutivo y conformado por los líderes de las regiones mencionadas previamente, es responsable de hacer recomendaciones al Comité Ejecutivo Global, se organiza por comités especializados de Talento Humano, calidad, gestión de riesgo, mercados, operaciones y finanzas. Así como los comités relacionados a los servicios que presta la firma Aseguramiento/Assurance, Advisory/Asesoramiento, Transaction Advisory/TAS y Tax/Impuestos.

**Grupo de la Práctica Global** – junto con los anteriores comités, busca asegurar el entendimiento común a través de los miembros de la firma de las estrategias, objetivos y la consistencia de la ejecución de toda la organización.

Mencionando la manera cómo interactúan los países regionales con los países filiales, se rescata que, EY Brasil, por ejemplo, es completamente responsable de su propio trabajo y de la aplicación de las políticas globales y regulaciones, Las decisiones son evaluadas por el Comité Ejecutivo, a través de los líderes de las líneas de servicio de calidad y gestión de riesgo. Cada cabeza líder asigna actividades operativas a los profesionales en una posición jerárquica menor, de acuerdo con las funciones que está desempeñando. Los roles que responden a meros temas de gobierno corporativo, son manejados con mayor tacto y particularmente se resuelven bajo el

racional y entendimiento del negocio local de los que participan en este tipo de decisiones al interior de EY Brasil. El papel que representa como regional está totalmente aislado a su desempeño como país y genera atención para entender el contexto de los otros países bajo su dirección para poder gobernar y regular su gestión y resultados. Según la entrevista realizada a Jorge Menegassi - CEO Sur América y Brasil EY.

“La estructura de la compañía baja en cascada desde el nivel global y regional hasta llegar a cada país, en algunos países se tiene un director ejecutivo o CEO de país. En cada región del mundo esta creado el partners fórum con las funciones de compartir los problemas que les preocupan con relación a las personas de la organización, procedimientos, estrategias y otros temas específicos. Los resultados de este son compartidos con la estructura global en la que participan algunos representantes del foro” (2016).

La siguiente es la estructura organizacional de los miembros al interior de las oficinas en cualquier país y articula tanto el cuerpo de toma de decisiones en la estructura de gobierno, como la jerarquía operacional que mantiene localmente:

**Reunión de socios** – Compuesta por los cuerpos máximos del gobierno local, donde todos los socios tienen el mismo poder y no se visibiliza un líder. Llamada por el CEO o el COO, es celebrada anualmente durante los primeros 60 días luego del cierre del año fiscal con el propósito de analizar el balance general y los estados financieros, votar las decisiones de la firma local, y nombrar o revocar el presidente y los miembros del Consejo Asesor de Socios (CCS). Las decisiones deben ser aprobadas por al menos 50% de los socios reunidos o en los casos de propuestas al Consejo Asesor Global deberán ser como mínimo dos terceras partes de los socios en acuerdo. Reuniones especiales, pueden también ser aprobadas por dos terceras partes de los socios o aprobadas por el Consejo Asesor Global.

**CEO** – Responsable por la gestión de la firma, es el tomador de decisiones en temas como citar o remover a los líderes nacionales, mercados y vicepresidentes de operaciones. El CEO está profundamente involucrado en llevar la estrategia del negocio, preparar el plan anual de la firma local, guiar la preparación de presupuestos para presentarlos al Consejo Asesor Global. Proponer políticas estratégicas y aprobar temas relacionados con acuerdos financieros. Es quien reporta la posición de la firma en la reunión de accionistas y la reunión regional de Sur América.

**Comité Ejecutivo** – compuesto por el CEO y otros miembros designados por él (o hasta el 10% de los socios activos). Los miembros representan a las principales líneas de negocio y son

responsables de la revisión de los estados financieros, la implementación de políticas y prácticas, establecimiento de iniciativas estratégicas, apoyando iniciativas de EYG de visión global y del Comité Ejecutivo de la región, analizando el desarrollo empresarial y la propuesta de nuevos productos. Los temas sometidos a votación deben ser aprobados por al menos el 50% de los miembros presentes. Corresponde a esta comisión a presentar al Consejo Asesor de socio de planificación estratégica de la empresa y el plan de acción anual. El cuerpo no tiene asesores independientes y sus miembros han indeterminado mandato.

**Consejo Asesor socios** – Compuesto por tres miembros elegidos por la Junta General de Socios por un período de 4 años, que se reúne por lo menos cada tres meses. Sus miembros no pueden participar en el Comité Ejecutivo y sus decisiones dependerán de la mayoría simple de los miembros presentes en la reunión. Este órgano es responsable de la supervisión y la inspección de la gestión y administración de la empresa a través de un examen periódico de las cuentas y balances, y el análisis de los cambios en el escenario.

La **arquitectura de control** de la firma, comienza en la columna vertebral de sus procesos internos, los cuales se dividen en Procesos Estratégicos: comunicación, planeación de recursos, planeación global del área y local, dirección y control. Procesos Operacionales: mercadeo y ventas, asignación de recursos, ejecución de compromisos y cierre de compromisos con clientes. Procesos de soporte: recursos humanos, tecnología de la información, servicios generales, gestión de calidad, procesos contables y legales. En cada uno de ellos se identifican procedimientos y responsables dedicados a verificar el cumplimiento de las políticas de independencia y calidad exigidas a todos los empleados que hacen parte de la consecución de los servicios, así como, procesos de evaluación integral de proveedores, con el que se fortalece los procesos de selección y generar mayor valor en la cadena de suministros. EY ha desarrollado una comunicación asertiva con sus grupos de interés (Socios, Colaboradores, Proveedores, Clientes, Gobierno y Entidades Regulatorias, Sociedad, Medios de Comunicación, Cámaras y Asociaciones, y Competencia (en eventos, comités sectoriales y mesas de trabajo de Cámaras y Asociaciones)), en la que confirma su compromiso con mantenerse informado de los asuntos relevantes que le puedan ocasionar una alerta o acción para prevenir cualquier exposición. También la firma cuenta con códigos de ética y transparencia, parámetros de calidad y seguridad de la información, junto con valores corporativos, para estructurar un ambiente de control rígido

y presente en el transcurso de las actividades de la misma, herramientas y mecanismos que permiten luchar contra la corrupción que vulnera el objetivo de integridad y excelencia. Además de articularse en la Visión 2020 de EY Global, formulada en el 2013 por los más altos directivos de la firma, en la que se propone liderar el mercado de auditoría y asesoría de las Big Four, conformando equipos con el mejor desempeño para brindar un servicio excepcional al cliente, bajo los más altos estándares de calidad y de los valores corporativos (Integridad y trabajo en equipo, entusiasmo y coraje para liderar, construcción de relaciones basadas en hacer lo correcto. Allí se manejan los siguientes mecanismos de control:

**Gestión de riesgos** – son los mecanismos y políticas de control de asegurar una gestión eficaz de las principales amenazas para el negocio. Como proveedor de servicios de aseguramiento y asesoramiento, EY está expuesto a una serie de riesgos inherentes a su actividad. Según la entrevista realizada a Jorge Menegassi - CEO Sur América y Brasil EY.

“Se tiene un riesgo reputacional por la calidad del trabajo por lo cual se hace una evaluación del mismo, se tiene una metodología global liderada a nivel de áreas y el control de calidad se hace por líderes a nivel regional, E&Y tiene una auditoría interna que evalúa los procesos y áreas específicas para la operación y calidad de los servicios” (2016).

Se ha definido una estructura sólida e integral de los mecanismos de gestión, las políticas de control de calidad y otras medidas preventivas y de detección para identificar los riesgos y mitigar sus consecuencias.

Para evitar conflictos de intereses, el área de Gestión de Riesgos y Calidad, evalúa y controla los riesgos derivados del trabajo, asesora a los equipos en los temas relacionados con la calidad, independencia, ética y gestión del cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos. Además, todos los servicios que proporcionamos son objeto de un análisis previo de aceptación de clientes y proyectos. Contamos con revisiones de calidad periódicas, tanto internas como externas, para asegurar que no existen conflictos de intereses y que el trabajo se lleva a cabo de acuerdo con nuestros estándares profesionales, que suelen ser más estrictas que las normas profesionales y legales. Los estándares establecidos se siguen en las actividades cotidianas.

También formación periódica de los profesionales y un proceso de confirmación de independencia que puede ser trimestral o anual, dependiendo de la categoría profesional.



Estos procedimientos nos ayudan a recopilar información y realizar el análisis necesario para evitar o detectar la existencia de conflictos de intereses que pueden suceder en la firma, entre profesionales y clientes.

***Código de Conducta Global*** – constituye el marco ético sobre el cual, se deben basar las decisiones como individuos e integrantes de la firma, es de obligatorio cumplimiento por parte de todos los empleados, quienes al ingresar lo aceptan y anualmente renuevan su confirmación. Representa el compromiso con todos los grupos de interés entendiendo la confianza depositada y reflejándolo en todo lo que hace la firma.

Los integrantes de la firma se enfrentan a decisiones difíciles dado el entorno empresarial exigente, complejo y cada vez más globalizado en el que trabajan. Pero es la integridad y el profesionalismo ante estos desafíos que se define la reputación y buen nombre de la firma. El código de Conducta es un llamado a los empleados a actuar o responder ante problemas éticos, de manera tal que se reflejen los valores de la organización. Incluyendo la responsabilidad de hablar frente a cualquier comportamiento desalineado con los principios del código.

El Código de Conducta Global está organizado en cinco categorías que contienen principios rectores que deben ser utilizados por todos los países de EY para guiar el comportamiento en todas las áreas de las actividades:

Trabajar con entre sí, trabajar con clientes y otras personas, actuar con integridad profesional, el mantenimiento de la objetividad e independencia, respetar el capital intelectual.

El incumplimiento del Código de Conducta Global puede resultar en las prácticas de adopción de medidas disciplinarias, hasta e incluyendo la terminación del empleo.

***Comité de Ética y Conformidad*** – organizado en enero de 2014, tiene por objeto garantizar la conformidad con la Política Anti-soborno Global y con todas las demás normas relacionadas, a través de procesos significativos, eficaces e integrales, además de promover la ética de EY y la cultura de la conformidad y los valores fundamentales enunciados en el Código de Conducta Global.

***Comité de Ética y Conformidad reporta directamente al CEO de EY Colombia y al Comité Ejecutivo*** – Está compuesto por cuatro miembros titulares, designados por el CEO de EY Colombia y confirmadas por el Comité Ejecutivo de la empresa. La duración del mandato de los miembros del Comité es de tres años.

Entre las principales funciones del Comité de Ética y Conformidad, son los siguientes:

- Para apoyar la comunicación adecuada a los profesionales, en relación con la Política Global de Lucha contra el soborno y normas relacionadas, en particular la Ley 12.846/13; Para ofrecer medios para que los profesionales pueden buscar orientación adecuada en situaciones que involucran cuestiones éticas y de conformidad; facilitar un sistema de formación relacionados con la ética y la conformidad; actualizar las normas contra el soborno y promuevan directrices sobre la ética y la conformidad, cuestiones reglamentarias significativas y riesgos legales; Establecer estrategias adecuadas para promover un entorno ético de la conformidad, que comprende aspectos relacionados con la gestión de riesgos y controles eficaces de mitigación; Desarrollar un sistema que fomenta, evalúa y responde a la ética y las demandas de la conformidad; Supervisar y dirigir las actividades de la ética y de la conformidad.

***Política Global Anti-soborno*** – apoya al código de conducta en todas sus formas, obliga a cumplir con las leyes anti-soborno y describe la responsabilidad de no solo. No verse involucrado, sino también de reportar todos los casos de soborno que se presenten.

***Política Global de Independencia*** – la cual, contiene una serie de medidas y controles, que aseguran que tanto la firma como sus profesionales se encuentran libres de intereses que podrían considerarse incompatibles con la objetividad, integridad e imparcialidad en la ejecución de sus roles, en ella, también se estructura la Política Global sobre Hospitalidad y Regalos. Que regula el comportamiento que debe ser adoptado por los empleados respecto a sus relaciones con clientes y proveedores.

***Relación de Negocios, Evaluación y Seguimiento (BRET)*** – herramienta que se utiliza para el proceso de registro de proveedores, por medio del cual, se ingresa la información detallada de cada proveedor y permite detectar situaciones potenciales de riesgo en materia de conflicto de interés e independencia.

***Herramienta Global de Aceptación y Continuidad (GTAC)*** – permite efectuar el análisis y evaluación de un cliente actual o potencial, registrando toda su información para lograr detectar situaciones de riesgo en materia de corrupción, reputacional o problemas financieros.

***Línea Ética*** (EY Ethics Hotline): a través de línea ética los colaboradores pueden comunicar o denunciar de forma escrita o telefónica, y de manera confidencial, todo tipo de situaciones relacionadas con dilemas éticos o morales que atenten contra los intereses de la firma o sus grupos de interés.

El control, calidad y seguridad de la información, es uno de los focos dentro del gobierno corporativo de la firma, ya que, para cumplir la promesa de valor, transparencia y como gestión de riesgo, lleva a la organización a cuestionar los siguientes diez principios: Aceptar los clientes correctos, elegir los proyectos correctos, utilizar contratos o acuerdos de trabajo, mantener independencia u objetividad, cumplir con las regulaciones y con los estándares de calidad, mantener roles de trabajo y seguir los conductos de supervisión, respetar la confidencialidad del cliente, mantener los conocimientos actualizados, consultar siempre y vivir siempre los valores institucionales.

Controlar el negocio, significa definitivamente para la firma controlar la información de sus clientes, debido a que en la protección a la información radica administrar el acceso a datos confidenciales de los clientes para prestar los servicios, vulnerar entonces esta información constituye una falta al sistema de gobierno, por lo que se refuerza el control con: Acuerdos de Confidencialidad realizados con los clientes, proveedores y trabajadores con el propósito de proteger la información en ambas vías.

***Política de Protección a la Información Confidencial*** - la cual da a conocer los pasos que se deben seguir internamente en caso de robo o pérdida de la información de un empleado, un cliente o de la firma en sí misma.

***Política de Uso de Información Privilegiada*** - confirma la obligación de no realizar la compra-venta de valores con información privilegiada, proporciona detalles de la misma y señala a aquellas personas que se deben consultar en caso de tener preguntas sobre situaciones específicas.

***Política de Tratamiento de la Información*** - con la que se da cumplimiento a la legislación colombiana relacionada con la protección de datos y establece el compromiso del gobierno corporativo en alinearse a la legislación local de sus filiales, con seguridad, en cada país, se adaptan las políticas de tratamiento de la información que rijan en cada uno de los países en los que EY tiene presencia. La firma cuenta con mecanismos tecnológicos para garantizar la protección de información, como el cifrado de los datos almacenados en los discos duros o dispositivos extraíbles, un software de antivirus que protege los equipos contra amenazas y ataques a la red, y accesos privados para conexiones remotas.

Es decir que, EY cuenta con controles establecidos a nivel corporativo que buscan estandarizar procesos enfocados a la estructura, las personas y los procesos e información, en los cuales tienen en cuenta temas como gobierno corporativo, funciones y responsabilidades, capacitación de los directores y la supervisión de las funciones de control.

EY, además de los anteriores mecanismos de control que utiliza para garantizar las buenas prácticas de gobierno corporativo a nivel local, regional y global, invierte y entrena a sus empleados para que desarrollen sus habilidades tanto técnicas como corporativas, es decir, la firma sabe que el capital humano, es la clave para llevar a cabo estrategias alineadas con los objetivos y visión de la firma, es por ello, que busca perfiles de alto rendimiento y al igual que sus competidores, contrata por preferencia practicantes para cautivar el talento joven y formarlos dentro de los valores y parámetros de firma. Unas de las principales estrategias para contar con directores y altos ejecutivos valiosos para la firma es la apertura de canales de comunicación que generen cercanía y sinergia en expectativas de crecimiento y criterio firme, moldeado por la firma durante el transcurso de los años y el entrenamiento. La estructura jerárquica de la firma, se presta para que empleados de mayor categoría, transmitan a las siguientes categorías el conocimiento técnico y el entendimiento del funcionamiento de la firma.

Por lo anterior, la medición de desempeño y crecimiento de talentos de la firma, no esta tan desligada de la intención de formar líderes preparados para el manejo de los negocios y clientes, como de la toma de decisiones de gobernanza. Específicamente se tiene una serie de evaluaciones que permiten medir el desempeño de los directivos con el fin de aumentar la eficacia de los mismos a través de un enfoque que busca optimizar su propio rendimiento.

Para EY hay mucho en juego al momento de abordar la eficacia y se debe tener la combinación correcta entre directores que trabajan como equipo y proporcionar las habilidades y perspectivas alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y sus riesgos con la necesidad de una supervisión estratégica. La junta directiva ve las evaluaciones como una herramienta vital para maximizar su eficacia. Las evaluaciones pueden ayudar a identificar problemas y facilitar el desarrollo de enfoques para abordar estas cuestiones; adicionalmente se pueden identificar posibles falencias en las perspectivas y conocimientos necesarios y cuando los cambios tienen una garantía de lograr el equilibrio.

**Tabla 4. Elementos de la Eficacia del Directorio Ejecutivo y lo que se está evaluando**

Elemento	Evaluación
La Estructura del comité/Junta y el proceso	La eficacia y la idoneidad de las estructuras de gobierno corporativo; frecuencia de las reuniones; • Líneas de reporte
La composición del Comité/Junta	empresa y los negocios clave; robustez de los procesos de nominación, planificación de la sucesión y • consideraciones de refrescamiento del consejo.
La entidad legal y la estructura del grupo	• Relación de las entidades locales con la casa matriz y el grupo
Funciones y responsabilidades	Eficacia de la junta y del comité de líderes; eficacia en la supervisión de la gestión; nivel de desafío por directivos no ejecutivos; participación asuntos importantes en la supervisión de la compañía - en lugar de la gestión - nivel; la supervisión de la estrategia y el proceso de planificación empresarial (incluye demostrar una buena comprensión de la estrategia y mantenerse enfocado en las áreas pertinentes); • estructuras de remuneración.
El comportamiento y la cultura	Evidencia de cultura fuerte y el comportamiento establecido por el consejo - "tono desde la parte superior"; funciones del consejo y la dinámica del equipo
Capacitación de los directivos y desarrollo	Programas de formación técnica; planes de desarrollo para la educación de directivos (para los propósitos onboarding y para mejorar la capacidad de los directores para servir)
Supervisión de las funciones de control	La supervisión de las funciones de control (riesgo, cumplimiento, auditoría interna, actuariales), • incluyendo tres líneas de modelo de defensa
Supervisión de la información la divulgación y el desempeño	Eficacia de los flujos de información entre la junta y la administración; la presentación de informes y escalamiento de los problemas de los comités; la comunicación de arriba hacia abajo de la junta y los comités; divulgación de la tarjeta de la información relacionada en su caso sobre la base de las necesidades y expectativas de los inversores; control riguroso de los resultados de la empresa y los controladores de valores clave • Establecer y evaluar los resultados de la gestión, mientras trabaja para apoyarlos y motivarlos

Fuente: EY Center for Board Matters – Accelerating board performance, (2015), pp. 9

La evaluación del desempeño es un medio clave por el cual las juntas pueden reconocer y corregir los problemas de gobierno corporativo, sacar provecho de la junta como un activo estratégico y añadir valor real a sus organizaciones. Evaluaciones desempeño pueden contribuir de manera significativa a la mejora del rendimiento en cuatro niveles: la junta como un equipo colectivo; liderazgo de la Junta / Comité; comités; y el nivel de director en concreto. Las Juntas que se comprometen a un proceso de evaluación periódica pueden encontrar beneficios en todos estos niveles en términos de mejora de liderazgo; aumentado claridad de las funciones y responsabilidades; trabajo en equipo mejorado; el aumento de la rendición de cuentas; una mejor toma de decisiones; mejorado comunicación; y las operaciones de mesa más eficientes.

## **6. Conclusión**

Como resultado de la interacción de los comités establecidos con la Junta directiva EYG, se logra dar forma a los lineamientos en materia de gobierno corporativo para la firma. Se evidencia que las decisiones de giro de negocio que se toman al interior de las reuniones de socios, son estrictamente consecuencia de la deliberación, autorregulación y el buen criterio de sus integrantes, por lo que cobra particular importancia la elección de los socios líderes, quienes contribuyen al rumbo y firmeza del ambiente de control como determinante de las buenas prácticas de gobierno corporativo, velando por la conservación de los principios y valores en la toma de decisiones.

Evidenciamos que las multinacionales usualmente tienen modelos de gobierno mucho más claros, mientras que para el caso de EY, no se logra separar la delgada línea que hay entre las decisiones de gobierno y las decisiones operativas o de manejo del negocio por parte de sus socios, debido a que son ellos los que basados en su intuición y experiencia, responden a las situaciones según su formación.

Por último se concluye que el ambiente de control que rige EY a lo largo de su estructura organizacional es efectivo en sus mecanismos e incluye a todos los actores y grupos de interés de la firma, sumergiéndolos en un ambiente de cumplimiento de lineamientos globales, con los que se logra direccionar a la firma hacia la mitigación de riesgos y responde positivamente a las definiciones de gobierno corporativo, aportando elementos esenciales en la inclusión del desarrollo del talento para construir un gobierno más arraigado y funcional.

## Bibliografía

2929 Entertainment. A Wagner /Cuban Company (2011). Enron los tipos que estafaron a América {Archivo de Video} Recuperado el 17 de Febrero de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=mnyzZ7r1zdA>

Abdullah, A. M., Murad, M. W., & Hasan, M. M. (2015). A DECISION DYNAMICS MODEL OF COST CONTROL AND CORPORATE GOVERNANCE. *Journal Of Developing Areas*, 49(2), 397-405.

Armstrong, C., Core, J., Guay, W. (2014). *Journal of Financial Economics*. Do independent directors cause improvements in form transparency? pp. 384-387

Acharya, V., Myers, S. & Rajan, R. (2011). The Internal Governance of Firms. *Journal Of Finance*, 66(3), pp. 689-720.

Beccio, J. (2011). *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM I: La gestión del riesgo reputacional*, pp. 34.

Butcher, Sarah., “Working for PWC, Deloitte, EY and KPMG. What’s the difference?” publicado en el *efinancialcarrers*, 28 de abril de 2016, <http://news.efinancialcareers.com/uk-en/204621/working-for-pwc-deloitte-ey-and-kpmg-whats-the-difference>

Carvajal, E. Informe de Sostenibilidad – EY Colombia Año Fiscal 2015. (2016)

Chen, J. Duh, R. Hsu, A. y Pan, C. (2014) *Journal of Financial Economics - Can Anglo-Saxo audit commite scheme improve earnings quality in non-Anglo-Saxo environments?* pp. 62

Congreso de Colombia, Ley 964, Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones. (8 Julio 2005)

Deloitte, (Sept 2013). *Governance of Subsidiaries. A survey of global companies*, pp. 4

Du Y., Deloff M y Jorinsen A. (2015). *Journal of International Management* 21: The Roles of Subsidiary Boards in Multinational Enterprises, pp. 179.

Eisenberg, M. A. (1971). MEGASUBSIDIARIES: THE EFFECT OF CORPORATE STRUCTURE ON CORPORATE CONTROL. *Harvard Law Review*, 84(7), 1577.

Fried, D., & Schiff, A.. (1976). Are Corporate Audit Committees Meeting Their Objectives?. *Financial Analysts Journal*, 32(6), 46–48. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4477981>

Ganga, F. y Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. Pp. 97

Guzman, A. (2015). Juntas Directivas en Colombia: con avances significativos en las empresas listadas y grandes desafíos en las empresas de capital cerrado. Recuperado el 31 de Marzo de 2016 de <http://www.cesa.edu.co/El-Cesa/lateral/NewsN/2015/Febrero/Juntas-Directivas-en-Colombia.aspx>

Hay, D., Knechel, W. R., & Ling, H. (2008). Evidence on the Impact of Internal Control and Corporate Governance on Audit Fees. *International Journal Of Auditing*, 12(1), 9-24. doi:10.1111/j.1099-1123.2008.00367.x

Healey, P. Palepu, K.(2003) The Fall of Enron. *The Journal of economic perspectives*, Vol 17, N° 2. (Spring 2003), pp. 3-26

Hirashima, T. Building a Better Working Word Together - EY Brazil Annual Report 2014. Sao Pablo. (2015)

Laski, J. (2006). Control Interno como Estrategia de aprendizaje Organizacional: Modelo COSO y sus alcances en América Latina, PP.13

Mantillana, S. (*Traductor*) (1998). Control Interno Estructura Conceptual Integrada (2da Ed.) Bogota D.C.: Ecoe Ediciones. Original: Internal Control-Integrated Framework

Nikki Swartz, Small Firms Seek Different SOX Rules. (2006). *Information Management Journal*, 40(1), 6-7.

Paladino, M., Debeljuh, P., Del Bosco P. (2005, 1 de Junio). Integridad: Respuesta Superadora a los Dilemas Eticos del Hombre de Empresa, pp.13

Rapp, G. C. (2016). Institutional Control and Corporate Governance. *Brigham Young University Law Review*, 2015(4), 985-1050.

Rozas Flores, A. (2008). Recuperado el 01 de Marzo de 2016, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008\\_1/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a04.pdf)



Sanchez, G., Baixauli, J., Lucas, M. (2013). Retribución de los altos directivos y gobierno corporativo en las empresas cotizadas españolas, PP 12-13

Secretary-General of the OECD. (Sep. 2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance, Recuperado el 17 de Mayo de 2016 de <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>

Sharma, R. Yerger, A. Manoff, M. (2015) EY Center for Board Matters – Accelerating board performance. Global communication.

Shleifer, A and Vishny, R. The Journal of Finance. Vol. LII N°2. June 1997. A Survey of Corporate Governance, pp. 740-737

Superintendencia Financiera de Colombia, Circular Básica Jurídica 029 de 2014, <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10083443>

Superintendencia Financiera de Colombia, Código de Mejores Prácticas Corporativas 2014 “Código País” (2014 PP. 32-39)

Tirole J. (2001) Econometrica Vol. 69 N° 1: Corporate Governance, pp. 1-3-4

Trujillo, M., Guzman, A., Prada, F., (2015). *Juntas Directivas en el Desarrollo del Gobierno Corporativo*. Bogota D.C. Colegio de Estudios Superiores en Administracion (CESA).

Trujillo, M., Guzman, A., (2015). *Revelación de Información y Valor de las Empresas en América Latina*. Bogota D.C. Colegio de Estudios Superiores en Administracion (CESA).

Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M., Guzman, A., (2014) Governance of Family Firms, pp. 2-4

Vincent, M. Malcom, R. Richad, M. Tanki, F. y Spear, R. (1994). Internal Control – Integrate Framewok, (2ª Ed.). New Yokr: Committee Of Sponsoring Organizations Of ThenTreadway Commission. Traducido por Mantilla, S. (2000). Facultad de Contaduría Pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga.